

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
Linha de Pesquisa 'Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na
Comunicação das Organizações'

ANA CLÁUDIA CHAGAS NASCIMENTO

A ÉTICA NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS: PREVENÇÃO DE
CONFLITOS JUDICIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Porto Alegre/RS
2017

PÓS - GRADUAÇÃO - STRICTO SENSU



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
Linha de Pesquisa 'Práticas Profissionais e Processos Sociopolíticos nas Mídias e na
Comunicação das Organizações'

ANA CLÁUDIA CHAGAS NASCIMENTO

**A ÉTICA NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS: PREVENÇÃO DE
CONFLITOS JUDICIAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre/RS

2017

ANA CLÁUDIA CHAGAS NASCIMENTO

**A ÉTICA NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS: PREVENÇÃO DE
CONFLITOS JUDICIAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada como pré-requisito para a obtenção do grau de Doutor em Comunicação Social do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Dr^a Cláudia Peixoto de Moura

Porto Alegre/RS

2017

N244e

Nascimento, Ana Cláudia Chagas

A ética na atividade de relações públicas: prevenção de conflitos judiciais nas organizações. / Ana Cláudia Chagas Nascimento. – Porto Alegre, 2017.

305 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social - Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.
Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Peixoto de Moura

1. Comunicação. 2. Relações Públicas. 3. Organização. 4. Ética. 5. Conflito Judicial. 6. Prevenção - I. Moura, Cláudia Peixoto de. II. Título.

CDD 659.2

Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494

ANA CLÁUDIA CHAGAS NASCIMENTO

**A ÉTICA NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS: PREVENÇÃO DE
CONFLITOS JUDICIAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Comunicação Social do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em _____ de _____ de 2017

BANCA EXAMINADORA

Dr^a Cláudia Peixoto de Moura (PUCRS) – Orientadora

Dr^a Karla Muller (UFRGS)

Dr^a Eugênia Maria Mariano da Rocha Barichello (UFSM)

Dr. Carlos Alberto Molinaro (PUCRS)

Dr^a Cristiane Finger (PUCRS)

Porto Alegre/RS

2017

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de pesquisa demanda muito sentimento de gratidão, e espero aqui esboçar algumas citações nominais, mas antecipadamente esclareço que possa ter omitido algum nome, assim, o meu 'muito obrigada' a todos, que de uma forma ou de outra, me acompanharam e auxiliaram na construção desta tese.

Agradeço a minha orientadora, professora Dr^a Cláudia Peixoto de Moura, pelo incentivo, pela compreensão e acompanhamento na trajetória, pela leitura sob o olhar das Relações Públicas, e pela troca de idéias, questionamentos, e sugestões que muito auxiliaram na construção desta tese.

Agradeço à banca examinadora pela possibilidade de troca de ideias e contribuições técnicas.

Agradeço ao professor Dr. Roberto Porto Simões pelos ensinamentos teóricos que proporcionaram a aproximação e a simbiose entre Comunicação, atividade de Relações Públicas e Direito, e pela imensa generosidade intelectual representada no apoio e incentivo à pesquisa.

Agradeço as contribuições e sugestões do professor Dr. Carlos Alberto Molinaro, sob a ótica do Direito e da Filosofia, e do professor Dr. Roberto Ramos, sob a ótica da Comunicação.

Agradeço à Coordenação e aos professores do PPGCOM-PUCRS, e em especial aos professores coordenadores Dr. Antônio Carlos Hohlfeldt e Dr. Juremir Machado da Silva.

Agradeço ao pessoal da Secretaria do PPGCOM-PUCRS, especialmente Lúcia, Kelly, Patrícia, Marco e igualmente ao pessoal da Secretaria da Graduação da FAMECOS – André, Everaldo, Radler, Rô, Flávia, Lindomar, Márcio, e demais pelo apoio, agilidade, carinho e boa vontade.

Agradeço ao pessoal da Secretaria do PPGDIR-PUCRS e também da Secretaria da Graduação da Faculdade de Direito.

Agradeço a PUCRS que tornou possível mais esta etapa de estudos da minha trajetória acadêmica, e ao excelente suporte acadêmico representado pelo acervo disponível na Biblioteca Central.

Agradeço a todos os meus alunos, em especial aos discentes do Curso de Relações Públicas da FAMECOS, que muito contribuíram, de forma indireta, para a concepção deste trabalho, através da convivência, dos debates e dos seminários realizados em sala de aula.

Agradeço a funcionária Gisela da Biblioteca Central da PUCRS que me auxiliou na obtenção das reportagens da Revista Veja.

Agradeço a professora Karen Sica pela presteza na obtenção do material de análise composto pelas reportagens do Jornal Zero Hora.

Agradeço a Anamaria Ferreira pelo apoio nos horários mais absurdos, pelo profissionalismo, pelo carinho e pelo imenso suporte técnico na formatação desta tese.

Agradeço a Silvana e ao pessoal do Xerox da Biblioteca da PUCRS – Cristiano, Leonardo e Amanda, ao Álvaro e especialmente a ‘Tela’, além de todo o pessoal do Xerox do Prédio 08 pelo apoio nas cópias.

Agradeço a família, que muitas vezes priva-se da companhia do pesquisador em prol dos estudos e leituras inerentes e necessárias à carreira do magistério.

Agradeço a Sr^a Geny (*in memoriam*), ao Sr. Cláudio (*in memoriam*) e a todos aqueles que me acompanharam nas orações e no aprofundamento espiritual, pela ajuda e palavras nos momentos mais difíceis e desanimadores.

Agradeço a Cândida por continuar a me auxiliar em meu desenvolvimento pessoal saudável, mostrando alternativas de crescimento e aprimoramento.

Agradeço ao Felipe por me mostrar e convencer que exercício é um dos pilares de uma mente saudável, e tornar isso um ‘vício’ positivo, especialmente a corrida, buscando desenvolver a disciplina e o foco.

Agradeço a professora Dr^a Máгда Cunha pelo apoio e estímulo.

Agradeço ao professor Dr. André Pase e a Priscila pela amizade.

Agradeço ao professor Ticiano Paludo por sempre perguntar: e aí como esta a tese?

Agradeço a Keka pelo incentivo ao aprimoramento na vida acadêmica.

Agradeço a Cris e a Helena por serem irmãs de coração.

Agradeço aos amigos Lucas P. Gabi M., Greg, Fábio, Jalile; Lu, Lu Lima, Lili; Luiza, Mi, Gabi, Letícia; Ilse, Diva; Neka, Nina, Ana R.; Stosch, Sempé, Brito, Luciano K., Márcio, Inês, Mário, Rosanne, Edson, Bruno, Bruninho, Alexia, pelas palavras amigas.

Agradeço aos amigos mais recentes Paty, Le, Fabiano, Neila, Saio, Susie, Lane, Bárbara, Ivan, Suellen, Beth e Rô pelo carinho semanal.

Agradeço a amiga Enilda pelo sempre incentivo e a Mi que comentava sobre o tempo dispendido na construção de uma tese.

Agradeço, por fim, a todas as pessoas que de forma indireta auxiliaram na elaboração deste trabalho.

O conhecimento humano apóia-se em relações. (...) sabe o próprio investigador que também entre ele e o mundo há intransponível relação, que é a do próprio conhecimento. (...) Em todo o caso, o relativismo do saber gradua-se ao infinito e, mais sabemos, mais nos aproximamos do conhecimento integral do universo. Inatingível ou não, isto não nos interessa; interessa-nos saber aumentar continuamente o que sabemos.

Pontes de Miranda

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo verificar a possibilidade de realização de um trabalho preventivo a ser efetivado pela atividade de relações públicas, com base nos conceitos de ética, no intuito de resguardar a organização de eventuais conflitos/controvérsias judiciais, visando *uma práxis transformadora*, sob a ótica de Simões (1995). Com base na definição conceitual proposta de que *a gestão da função política da organização* está relacionada à ética e ao direito, a concepção da atividade de relações públicas pode ser realizada por meio da implementação de uma nova interface – o *compliance*, como um enfoque inovador. A atividade de relações públicas poderia exercer a função política de aprimorar as relações humanas, gerenciando no âmbito institucional e corporativo a gestão do *compliance*, coordenando as políticas e as diretrizes estabelecidas nas organizações para o gerenciamento das suas atividades, enfatizando a observação de conformidade com as leis e regulamentos internos e externos. Embora desde o surgimento do instituto de *compliance* a atividade venha sendo desempenhada pela assessoria jurídica, a qual dispõe de conhecimento específico, especialmente para auxiliar nas interpretações dos instrumentos legais, propõe-se que o gerenciamento seja coordenado pela área de Relações Públicas. O estudo é de caráter qualitativo, com as técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, sendo adotada a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), em uma seleção de comunicações proferidas e publicadas na mídia sobre um fato da aviação brasileira da companhia aérea TAM. O caso examinado envolve o acidente com o voo JJ3054, modelo Airbus A-320, o qual se deslocava de Porto Alegre para São Paulo, no dia 17 de julho de 2007, quando nos procedimentos de pouso na pista principal do aeroporto de Congonhas ocorreu, o até então, mais grave acidente aéreo no país. Tal fato ilustra a busca pela compreensão da atividade de relações públicas nas organizações, sob o viés da ética, que seria o ponto de intersecção a relacionar a área de comunicação (relações públicas) e direito. A ética é considerada ponto estratégico, enfocando a transparência, através do *compliance*, que não trata apenas de interpretar as leis, mas sim de uma nova interface a ser desempenhada para potencializar e prevenir (inexistência/diminuição – de riscos operacionais) eventuais conflitos que, por meio da adoção de boas práticas e padrões estabelecidos poderiam impedir processos judiciais movidos contra as organizações.

Palavras-chave: Comunicação. Relações Públicas. Organização. Ética. Conflito Judicial. Prevenção.

ABSTRACT

The present study aims to verify the possibility of carrying out preventive work to be carried out by the public relations activity, based on ethical concepts, in order to protect the organization of eventual conflicts / judicial controversies, aiming at a transforming praxis, under the view of Simões (1995). Based on the proposed conceptual definition that the management of the organization's political function is related to ethics and law, the design of the public relations activity can be accomplished through the implementation of a new interface - compliance as an innovative approach. The public relations activity could exercise the political function of improving human relations, managing in the institutional and corporate scope the management of compliance, coordinating the policies and guidelines established in the organizations for the management of their activities, emphasizing the observation of compliance with the laws and regulations. Although since the establishment of the compliance institute the activity has been performed by legal counsel, which has specific knowledge, especially to assist in the interpretation of legal instruments, it is proposed that management be coordinated by the Public Relations area. The study is qualitative, with bibliographical and documentary research techniques, and the Content Analysis (BARDIN, 2016) was adopted in a selection of communications issued and published in the media about a Brazilian aviation event of TAM airline. The case examined involves the flight JJ3054, model Airbus A-320, which traveled from Porto Alegre to São Paulo, on July 17, 2007, when landing procedures at the main runway at Congonhas airport occurred, the most serious air crash in the country. This fact illustrates the search for understanding the public relations activity in organizations, under the ethical bias, which would be the intersection point to relate the area of communication (public relations) and law. Ethics is considered as a strategic point, focusing on transparency, through compliance, which is not only about interpreting laws, but about a new interface to be used to potentiate and prevent (non-existence / decrease - of operational risks) through the adoption of good practices and established standards could prevent lawsuits brought against organizations.

Keywords: Communication. Public Relations. Organization. Ethic. Judicial Conflict. Prevention.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 01 – Constructos, propostos por Simões (1995) | 30 |
| QUADRO 02 – Reprodução do Quadro III (O processo das Relações Públicas) | 39 |
| QUADRO 03 – Categorias elencadas | 143 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 01 – Prevenção de Conflitos Judiciais | 145 |
|---|-----|

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 14 |
| 2 | RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FUNÇÃO POLÍTICA E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES | 22 |
| 2.1 | O TERMO ‘ORGANIZAÇÃO’ E SUA ÊNFASE CONCEITUAL..... | 22 |
| 2.2 | A ‘ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS’ E O ENFOQUE DA ‘FUNÇÃO POLÍTICA’ | 27 |
| 2.3 | A ADMINISTRAÇÃO DO PROCESSO COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES COMO ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CARÁTER PREVENTIVO..... | 42 |
| 2.4 | A DIFERENCIAÇÃO CONCEITUAL ENTRE ‘CONFLITO’ E ‘CONTROVÉRSIAS’ NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CARÁTER PREVENTIVO..... | 55 |
| 2.5 | O <i>COMPLIANCE</i> NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CARÁTER PREVENTIVO..... | 72 |
| 3 | RELAÇÃO ENTRE ÉTICA, MORAL E DIREITO..... | 82 |
| 3.1 | O TERMO ‘ÉTICA’ E SUA ÊNFASE CONCEITUAL | 82 |
| 3.2 | A RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E MORAL | 83 |
| 3.3 | A ÉTICA SOB A ÓTICA HISTÓRICA..... | 97 |
| 3.4 | A RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E DIREITO..... | 103 |
| | 3.4.1 Definição de Valores | 112 |
| | 3.4.2 Moral e Trato Social | 116 |
| | 3.4.3 Obrigatoriedade Moral e acepções de Direito e Justiça | 120 |
| | 3.4.4 Juízo Moral e os Princípios Morais na relação entre Ética e Direito..... | 129 |
| 4 | CONFLITOS E CONTROVÉRSIAS JUDICIAIS NO ACIDENTE DA AERONAVE DA ORGANIZAÇÃO TAM..... | 134 |
| 4.1 | MATRIZ TEÓRICA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS PARA A ANÁLISE..... | 135 |
| 4.2 | A ORGANIZAÇÃO TAM E O ACIDENTE – HISTÓRICO | 146 |
| 4.3 | ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS MATÉRIAS SOBRE O ACIDENTE AÉREO DA TAM (EM 17 DE JULHO DE 2007 - VOO JJ 3054)..... | 154 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 181 |
| | REFERÊNCIAS | 193 |

| | |
|---|------------|
| ANEXOS | 210 |
| ANEXO A - CÓDIGO DE ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO TAM LINHAS AÉREAS S/A (1FL)..... | 211 |
| ANEXO B - CARTA DO PRESIDENTE DA TAM (1FL)..... | 213 |
| ANEXO C - ORIENTAÇÕES SOBRE O USO DA IMAGEM E MARCA TAM (1FL)..... | 215 |
| ANEXO D - POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO TAM LINHAS AÉREAS S/A (3FLS)..... | 217 |
| ANEXO E - BIOGRAFIA DO COMANDANTE ROLIM (1FL)..... | 221 |
| ANEXO F - NOTÍCIA SOBRE O BALCÃO DE INFORMAÇÕES DETERMINADO PELA ANAC (1FL)..... | 223 |
| ANEXO G - RESOLUÇÃO Nº 196, DE 24 DE AGOSTO DE 2011 DA ANAC (3FLS)..... | 225 |
| ANEXO H - LISTAS DE AEROPORTOS QUE DEVERÃO DISPONIBILIZAR O BALCÃO (1FL)..... | 229 |
| ANEXO I - LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967 (1FL)..... | 231 |
| ANEXO J - DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968 (2FLS)..... | 233 |
| ANEXO K - NOTÍCIA DO STF SOBRE A EXIGÊNCIA DO DIPLOMA DE JORNALISTA (3FLS)..... | 236 |
| ANEXO L - RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43 DO CONFERP (2FLS-MINIS) | 240 |
| ANEXO M - CÓDIGO DE ÉTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS (2FLSMINI).. | 243 |
| ANEXO N - NOTÍCIA VEJA (39FLS) :NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NA REVISTA VEJA, EDIÇÃO 2018, ANO 40, Nº 29, DE 25 DE JULHO DE 2007 – CAPA, P. 08, P. 40, PP. 50-86 | 246 |
| ANEXO O - NOTÍCIA ZH DE 15.07.17 (10FLS) : NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NO JORNAL ZERO HORA, ANO 49, Nº 17.083, EDIÇÃO DO DIA 15 DE JULHO DE 2012 (DOMINGO) – INTITULADA ‘OS 400 MINUTOS DE PESADELO’ – CAPA E PP. 21-30..... | 286 |

| | |
|--|------------|
| ANEXO P - NOTÍCIA ZH DE 16.07.17 (3FLS): NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NO JORNAL ZERO HORA, ANO 49, Nº 17.084, EDIÇÃO DO DIA 16 DE JULHO DE 2012 (SEGUNDA-FEIRA) – INTITULADA ‘OPERAÇÃO PARA RETIRADA DE MATERIAL SECRETO DO PRÉDIO DA TAM’ – CAPA E PP. 04-05..... | 297 |
| ANEXO Q - NOTÍCIA ZH DE 17.07.17 (3FLS): NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NO JORNAL ZERO HORA, ANO 49, Nº 17.085, EDIÇÃO DO DIA 17 DE JULHO DE 2012 (TERÇA-FEIRA) – INTITULADA ‘O SOBREVIVENTE E A INAUGURAÇÃO DO MEMORIAL 17 DE JULHO’ – CAPA E PP. 28-29 | 301 |

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Existe uma premente necessidade de serem intensificados estudos com o escopo de repensar as práticas profissionais nas organizações tendo como premissa a comunicação nas organizações e as práticas profissionais, especialmente sob a ênfase da área de atuação da atividade de relações públicas, a qual busca aprimorar as relações humanas nas empresas com foco no bem comum.

O principal desafio científico para a comunidade de Relações Públicas é a criação de um código comum no intuito de facilitar o ensino-aprendizagem, o que importaria em elevar o conhecimento e a prática profissional a um *status* cada vez mais direcionado ao aspecto científico-tecnológico real, conforme preconiza Simões (1995).

A ciência social tem por principal foco a análise dos fenômenos para compreendê-los e, se possível, prevê-los, na possibilidade de controlá-los e, com isso, oferecer uma melhor qualidade de vida aos seres humanos (SIMÕES, 2001). A maior parte dos paradigmas científicos, as teorias, como um produto da ciência, advém após a observância dos fatos. Já o conjunto sistêmico que engloba conceitos, definições e princípios conhecido por ‘rede teórica’, elaborado por comunidades específicas de cientistas, gerará uma área de conhecimento específico, que se denomina ‘disciplina’ (SIMÕES, 2001).

Sendo assim, segundo Simões (2001), toda a disciplina ou área de conhecimento humano envolve 02 elementos: o processo e o programa. O processo se refere à estrutura – que são os componentes e a dinâmica do fenômeno, onde se localizam as variáveis independentes, as quais ocorrem em razão do fenômeno propriamente dito. Já o programa se refere à ação humana interveniente no processo a fim de controlá-lo, e este necessita de teorias, englobando conceitos, definições e princípios, para compreendê-lo e explicá-lo, e, na fase da implementação necessitará de tecnologia, técnicas e *know-how* (termo em inglês – ‘saber como’ ou ‘saber fazer’ - como um conjunto de conhecimentos práticos). Portanto, ainda segundo Simões (2001) o referencial teórico na área de relações públicas é essencial na construção de dados significantes que comporão a informação, contribuindo para a consecução da missão e efetivação da evolução da humanidade.

Muito se questiona sobre o papel da ‘atividade de Relações Públicas’ nas empresas e se estas corporações conseguem identificar a sua importância. Há na atualidade um

reconhecimento da necessidade desta atividade nas organizações, mais ainda pelo fato de que, hodiernamente, a opinião pública exerce uma forte pressão sobre as empresas, o que enseja e oportuniza um trabalho mais intensivo a ser realizado por um profissional da área de Relações Públicas.

Como na esfera de Relações Públicas o processo engloba o fenômeno da interação no sistema organização-públicos, o programa corresponde à tecnologia de diagnosticar e prognosticar o processo, e neste enfoque pode-se assessorar as lideranças da organização para que sejam implementados projetos de comunicação, possibilitando uma intervenção prática no processo, enquanto que a finalidade do programa é obter a cooperação dos atores e através daí conseguir-se praticar a missão organizacional, sustentada na satisfação dos interesses das partes. Com isso, afirma Simões (2001) a atividade de relações públicas estaria a praticar o necessário conhecimento científico.

O enfoque do estudo está relacionado à definição conceitual proposta por Simões (1995) de que *a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização* e, ainda, que este papel de gestor é somente desempenhado pela atividade de Relações Públicas.

O mesmo autor afirma que a função política da organização objetiva, através de filosofia, políticas e normas, uma atuação da organização baseada em decisões, e como estas ocorrem e são percebidas como forma de realização em benefício dos interesses comuns que a empresa possui perante seus públicos (SIMÕES, 1995). Portanto, a organização será percebida como legítima, evitando conflitos no processo de transação com seus públicos que buscarão mostrar-lhe fidelidade.

A justificativa do estudo está e configura-se em uma nova significação para a atividade de Relações Públicas, no intuito de gerar alternativas de solução aos potenciais conflitos de forma interna nas organizações, a fim de evitar a invocação da ‘dimensão jurídica’, quando não mais as partes envolvidas atuam, mas cabe então ao Estado, por meio do Poder Judiciário, resolver a controvérsia sob a perspectiva do Direito.

Nesse sentido, especialmente vinculando teoria e prática, e, ainda, procurando um novo olhar sob o manto da interdisciplinaridade (relacionando-se os conceitos de ética, relações públicas e direito), a presente pesquisa tem como principal problema a seguinte questão: É possível a realização de um trabalho preventivo a ser efetivado pela atividade de

Relações Públicas, utilizando-se os conceitos de ética, no intuito de resguardar a organização de eventuais conflitos/controvérsias judiciais, visando, sob a ótica de Simões (1995), *uma práxis transformadora*? A definição conceitual proposta por Simões (1995) de que *a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização* fundamenta o enfoque específico que relaciona ética e direito. Com isso, objetiva-se verificar a possibilidade de realização de um trabalho preventivo a ser efetivado pela atividade de relações públicas, com base nos conceitos de ética, no intuito de resguardar a organização de eventuais conflitos/controvérsias judiciais, visando *uma práxis transformadora*, sob a ótica de Simões (1995).

O panorama que se quer traçar é de que a atividade de Relações Públicas pode/consegue/possibilita minimizar eventuais conflitos que extrapolem o ambiente das organizações e venham a ser decididos em processos judiciais. Em muitos casos, a falta de uma postura com rigor ético nas organizações resulta em graves problemas internos por falta de uma compreensão da importância da atividade de relações públicas e do entendimento da sua complexidade, em caráter preventivo, criando-se conflitos, que originarão eventuais processos judiciais danosos à imagem das empresas.

A Ética é tida como um conjunto de valores professados e cumpridos pela organização e contribui para aprimorar a atividade de Relações Públicas nas organizações, podendo amadurecer e sedimentar a ‘função política’, ampliando-a e especificando-a se considerar o desenho do Sistema Organização-Público, proposto por Simões (1995), em que o núcleo é constituído por dois componentes materiais das Relações Públicas: a organização e os públicos.

Diante disso, o estudo pode contribuir para o aprofundamento da Teoria da Função Política e Relações Públicas, proposta por Simões (1995), envolvendo aspectos interdisciplinares. A justaposição de conceitos de áreas diferentes como a comunicação, representada pela atividade de Relações Públicas, e o direito, tendo como ponto de intersecção a ética, apresenta um enfoque de parceria entre áreas de conhecimento formando uma visão complementar e reflexiva sobre a atividade de relações públicas como função política (SIMÕES, 1995). E mais, acrescenta-se o enfoque inovador do *compliance*, termo de origem inglesa ‘*to comply*’, o qual significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando, ou um pedido, pois estar em *compliance* demonstra estar em conformidade, em consonância com as leis e regulamentos externos e internos.

A atividade de Relações Públicas contribui tanto à gestão de eventuais crises que possam surgir nas organizações, como para auxiliar na prevenção de tais contratemplos, através de constantes diagnósticos com a finalidade de constatar problemáticas e prognósticos elaborados ao assessoramento das lideranças organizacionais, conforme Simões (1995). A informação caracteriza-se como um dado dotado de relevância e propósito, requerendo unidade de tratamento, consenso de significado e mediação humana, ainda havendo um processo de relacionamento sociopolítico entre a organização/empresa e seus públicos, o que demanda a necessidade da existência da atividade de Relações Públicas, sendo o profissional oriundo da área da comunicação, e tendo como ponto de intersecção e a primazia da ética, dos valores a serem adotados como preponderantes.

Outro ponto relevante é que, muitas vezes, as organizações ao invés de investirem em profissionais se utilizam de instrumentos que entendem ser mais representativos, como os Códigos de Ética. Segundo Lobos (2003, p. 65) *“um código de ética não passa de um pedaço de papel, é verdade. Mas reforça os comportamentos certos ao sinalizar a todos os stakeholders os padrões dentro dos quais os negócios devem ser conduzidos.”* Ou seja, os códigos de ética seriam o início de um processo de maturação organizacional pautado na ética, pois acabam por orientar comportamentos.

No entanto, é preciso criar uma estratégia ética ampla nas organizações, a qual deverá pautar a atividade de Relações Públicas. Conforme Lobos (2003), a ética envolve condução, encorajamento e motivação, características estas de que a atividade de Relações Públicas se vale para implantar processos sociopolíticos nas organizações, desde que sejam eleitos como prioridade tais valores, além de outros como a informação revestida de veracidade e respeito.

A proposta de Simões (1995) para a atividade de Relações Públicas envolve relações de poder¹ entre a organização e seus públicos. Potencialmente desenvolvida na esfera da micropolítica das organizações ocorre por intermédio da comunicação, sendo a gestão de um

¹ As organizações são entidades políticas, ou seja, são um âmbito político, conforme Trindade (1974 *apud* Simões, 1995), pois nas organizações verifica-se a existência de luta pelo poder e há os processos de tomada de decisão e processos de escolha. Segundo Simões (1997) os limites entre comunicação e o exercício de poder são muito tênues, e, por vezes, confundem-se. A atividade de Relações Públicas deverá auxiliar no incentivo à utilização da ‘linguagem’ baseada na ética e propiciar um elo de comunicação calcado em valores éticos entre a organização e seus públicos. E mais, Simões (1997) acrescenta que o perfil do profissional de Relações Públicas é de um hábil estrategista político. Segundo Derrida (2010) existe a Teoria da Desconstrução – há uma oposição entre a escrita e o discurso, o dualismo não está balanceado nas relações hierárquicas estabelecidas.

processo o que garantiria a gerência interna e poderia vir a gerar reflexos na sociedade (macropolítica).

Segundo Baseggio (2008), a comunicação ocupa um espaço estratégico nas organizações e citando Simões (2001) existe uma dimensão política no sistema organização-públicos. O termo 'política', na concepção de uma teoria, pode ser aplicado para auxiliar na compreensão dos processos de exercício de poder em uma sociedade, podendo interferir no processo, a fim de organizar o sistema social (SIMÕES, 2001).

Sendo assim, as organizações, sob o prisma da comunicação e as lições da ética, tornar-se-iam mais sólidas diminuindo, por consequência, potenciais problemáticas que são inicialmente geradas no ambiente interno, mas que brotariam para a sociedade como problemas muitas vezes decididos na via judicial. Um desgaste maior para a imagem da organização, face à cobertura jornalística e também através de divulgação via redes sociais e *internet*, poderia ainda manchar a marca da empresa junto à sociedade e seus públicos de forma, muitas vezes, irreversível. Ou seja, a reputação da organização perante seus públicos restaria abalada e, em algumas situações, até condenada a não ser novamente restaurada.

O entendimento de Simões (1995, pp. 71-72) a respeito da dimensão jurídica da atividade de Relações Públicas chama a atenção para o fato de que o Estado é o gerente do bem comum, buscando regular os desacordos entre as partes, cabendo-lhe resolver a controvérsia, e fazer justiça em seu sentido máximo, dando a cada parte o que lhe é de direito. Contudo, havendo esta interferência estatal, as partes perdem seu poder de decisão, e a perspectiva de conceder o direito passa para a ótica do terceiro (o Estado). Daí a assertiva de que existe um tipo de contrato feito entre as partes, situado sob a influência das instituições do Estado, que são as relações de direito. A organização, ao propor uma finalidade, contrata com a sociedade ou com parte desta, um tipo de prestação de serviço na qual as partes envolvidas possuem direitos e deveres. Por vezes são esquecidos ou surrupiados e surgem as questões judiciais (SIMÕES, 1995, p. 72). Assim, o tema é premente e a reflexão demonstra ser relevante, propiciando a discussão para ampliar e especificar a relação entre ética, direito e relações públicas.

No sentido de aplicar os aspectos teóricos que fundamentam o estudo, a **TAM Linhas Aéreas S/A**² foi a organização escolhida para exame, bem como o acidente aéreo com o voo

² Para fins deste estudo utilizou-se o nome da organização à época do acidente aéreo (2007), ou seja, TAM Linhas Aéreas S/A, a qual atualmente é nominada de LATAM Linhas Aéreas Brasil (desde 2011). Esclareça-se

JJ3054, no dia 17 de julho de 2007. Foram selecionadas 04 (quatro) matérias envolvendo a cobertura do acidente, em mídia impressa, sendo 01 publicada pela Revista Veja, no ano do acidente (25 de julho de 2007), e 03 publicadas pelo Jornal Zero Hora, 05 (cinco) anos após à data do acidente (2007), como forma de retrospectiva, ou seja, no ano de 2012.

A seleção dos veículos de comunicação foi baseada no aspecto de que a Revista Veja é um veículo de comunicação de âmbito nacional, com periodicidade semanal, o que oportuniza um trabalho mais aprofundado da cobertura dos fatos, e realizou o relato do ocorrido após uma semana do acontecimento. Portanto, apresentou fatores mais superficiais à época sobre o acidente.

Já a escolha do Jornal Zero Hora deu-se por ser um veículo de comunicação de âmbito regional, com periodicidade diária, e realizou o relato dos fatos após cinco anos do acontecimento. Portanto, apresentou fatores mais aprofundados sobre as potenciais causas do acidente e seus desdobramentos.

A primeira matéria escolhida foi veiculada pela Revista Veja e publicada na edição 2018, ano 40, nº 29, datada de 25 de julho de 2007, envolvendo a capa, página 08, a página 40 e as páginas 50 a 86.

A segunda matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.083, na edição do dia 15 de julho de 2012 (domingo), intitulada ‘Os 400 Minutos de Pesadelo’, envolvendo capa e reportagem das páginas 21 a 30.

A terceira matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.084, na edição do dia 16 de julho de 2012 (segunda-feira), intitulada ‘Operação para retirada de material secreto do prédio da TAM’, envolvendo capa e reportagem das páginas 04 e 05.

A quarta e última matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.085, na edição do dia 17 de julho de 2012 (terça-feira), intitulada ‘O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho’, envolvendo capa e reportagem das páginas 28 e 29.

Portanto, o argumento da Tese é de que a partir de uma matriz teórica que propõe a realização da atividade de Relações Públicas nas organizações, como “*práxis*

igualmente que o fato da utilização do acidente aéreo com o voo JJ 3054 não é um estudo de caso para fins desta pesquisa, mas sim apenas um exemplo da possibilidade de implementação da proposta defendida nesta tese.

transformadora” (SIMÕES, 1995), pode haver a adoção do *compliance*, a ser exercido pelo profissional da área de relações públicas, especialmente visando administrar as relações de poder, e, embasada na ética, como ponto de intersecção, resguardar as empresas de eventuais conflitos, para que os mesmos não se transformem em discussões por meio de processos judiciais.

Para tanto se adota o Método da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016), por meio de um viés qualitativo, pela escolha de 04 (quatro) matérias veiculadas na mídia impressa (revista – Revista Veja – e jornal – Jornal Zero Hora), sendo uma de caráter nacional e uma de caráter local. Esclareça-se que a mídia nacional (Revista Veja) realizou a cobertura no ano do acidente (2007), enquanto que a mídia local (Jornal Zero Hora) realizou a cobertura 05 (cinco) anos após o acidente (em 2012). As descrições qualitativas, na Análise de Conteúdo, auxiliam na definição e na interpretação de mensagens em um nível de percepção mais aprofundado, o qual ultrapassa àqueles que são utilizados em uma leitura corriqueira e usual. Segundo Bardin (2016) a orientação qualitativa corresponde a um processo mais intuitivo e enraizado, o qual demonstra características particulares a serem examinadas.

Foram selecionados trechos das matérias e através das falas sobre a descrição do acidente aéreo foram selecionadas 04 (quatro) categorias, que poder-se-ia chamar de *dimensões*: ética, moral, conflito, controvérsia, Relações Públicas na função política, *compliance*, e poder, embasadas em conceitos-chave apresentados na fundamentação teórica.

A presente tese está dividida em 05 (cinco) capítulos.

O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais sobre a tese.

O segundo capítulo introduz a fundamentação teórica sobre o tema das Relações Públicas como função política e o processo de comunicação nas organizações. Para tanto, examina-se o termo ‘organização’ e a sua ênfase conceitual; a administração do processo comunicacional nas organizações como atividade de Relações Públicas em caráter preventivo. Após, oferta-se a diferenciação conceitual entre ‘conflito’ e ‘controvérsias’ na atividade de Relações Públicas e o caráter preventivo. Por fim, expõe-se a *compliance* na atividade de Relações Públicas em caráter preventivo.

Já o terceiro capítulo aborda também a fundamentação teórica e a relação entre ética, moral e direito, enfocando o termo ‘ética’ e a sua ênfase conceitual, a relação entre ética e moral, e a ética sobre a ótica histórica. Ainda expõe a relação entre ética e direito, através da

definição de Valores, a Moral e o Trato Social, a Obrigatoriedade Moral e as acepções de Direito e Justiça, e o Juízo Moral e os Princípios Morais na relação entre Ética e Direito.

O quarto capítulo intitulado ‘Conflitos e Controvérsias Judiciais no Acidente Aeronave da Organização TAM’ inicialmente apresenta a matriz teórica e os procedimentos metodológicos adotados para a análise, através da utilização da Análise de Conteúdo segundo Bardin (2016). Após, exibe-se um breve histórico da Organização TAM e do acidente aéreo ocorrido, e realiza-se a análise de conteúdo propriamente dita das matérias sobre o acidente aéreo da TAM com o voo JJ 3054, em 17 de julho de 2007, descrevendo-se os critérios de seleção, coleta e interpretação dos dados.

O quinto e último capítulo engloba as Considerações Finais, expondo-se os resultados alcançados por este tese, demonstrando-se a possibilidade de recorte da teoria de Simões (1995), sobre as relações públicas e a função política mais abrangente, especialmente em relação ao recorte da área ‘jurídica’, objeto desta pesquisa, e a ampliação desta análise em que a atividade de Relações Públicas, como uma *‘práxis transformadora’* em caráter preventivo, pode resguardar a organização do surgimento de conflitos/controvérsias judiciais, por meio da gestão da comunicação dos processos internos. Sendo assim, a prevenção seria o foco e o *compliance* seria a técnica que poderia ser utilizada pela atividade de Relações Públicas na gestão da comunicação nas organizações.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO FUNÇÃO POLÍTICA E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Os temas ‘Ética’, a ‘Atividade de Relações Públicas como Função Política’ e o Processo de Comunicação nas Organizações importam em uma relação. O presente capítulo conceitua o termo ‘organização’, examina a ‘atividade de Relações Públicas’ e o enfoque da ‘Função Política’, retrata a administração do processo comunicacional nas organizações como atividade de Relações Públicas em caráter preventivo, diferencia os conceitos de ‘conflito’ e ‘controvérsia’ na atividade de Relações Públicas e o caráter preventivo envolvido bem como apresenta o *compliance* na atividade de Relações Públicas.

2.1 O TERMO ‘ORGANIZAÇÃO’ E SUA ÊNFASE CONCEITUAL

Explicitar o posicionamento conceitual sobre como quer-se representar o vocábulo ‘organização’ no contexto deste estudo é relevante, pois a doutrina muitas vezes diferencia os termos ‘organização’ e ‘instituição’.

Cada vez mais se pode afirmar que atualmente vivencia-se um contato mais intenso com as organizações, as quais têm por escopo atender as mais diversas e complexas exigências em termos de necessidades sociais e mercadológicas dos indivíduos. A visão de Drucker (1993, pp. 27/42) destaca que praticamente todo o mundo contemporâneo foi transformado em uma ‘sociedade de organizações’, quando todas ou quase todas as tarefas são feitas em e por uma organização.

Assim, toda a sociedade é uma sociedade de organizações, sendo que o homem está sempre a depender de uma organização, pois o conjunto diferenciado destas mesmas organizações é que oportuniza a própria sobrevivência em comunidade, mediante a satisfação de nossas necessidades humanas, lembrando que, segundo Etzioni (1980), a maior de todas as organizações é o próprio Estado.

A assertiva de que o homem como ser social galgou, a partir da natureza humana, a sua relação com a origem e evolução das organizações no mundo, no intuito de corresponder a geração de uma organização à agregação e coordenação de esforços por meio de associação de homens num verdadeiro espírito de cooperação. No entanto, segundo Kunsch (2003, pp. 22-23) a organização não se resume a uma simples associação de pessoas e a uma junção de

esforços cooperativos. A maioria dos estudiosos ao definir ‘organização’ estabelece que organizar é uma das funções da administração e a organização representa um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns.

Kunsch (2003) oferece a compilação de algumas citações consideradas ilustrativas ao que se concebe como ‘organização’. É importante salientar que etimologicamente o termo organização provém do grego *organon* que quer dizer **órgão** (MATTOS, 1978, p. 12). Sendo assim, há na organização um caráter de unidade ou entidade social, sendo, assim, as empresas um exemplo de organização social, eis que são compostas por pessoas que interagem entre si a fim de alcançar objetivos específicos, ou um caráter mais administrativo, em que a organização é parte de um processo administrativo.

Já Passos (2012) entende organização como uma associação ou instituição com objetivos específicos, podendo estas terem finalidades de cunho esportivo, filantrópico, comercial, etc. No plano específico uma organização é uma microestrutura social, baseada na objetividade e na produtividade, onde existem divisão e organização do trabalho, que também pode ser identificada como uma empresa. Geralmente a intenção maior é lucrativa em diferentes modelos (de economia mista, governamental, voltada para prestação de serviços), ou seja, existem modelos diferentes de organizações bem como variações de um modelo, e isto guarda estreita relação com o estilo de sociedade.

Sendo assim, pode-se afirmar que o perfil de uma organização, inseridos aí os seus objetivos, características administrativas e relações interpessoais varia conforme a época e o local, e igualmente vincula-se a um modelo social existente.

A corroborar está o entendimento traçado por Etzioni (1980, p. 09) de que as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reformatadas no intuito de atingir objetivos específicos. Já para Max Weber organização é dotada de personalidade jurídica e representaria um sistema de atividade contínua e intencional de um tipo específico.

Neste viés, Kunsch (2003) aduz que as organizações seriam conglomerados formados por grupos de homens que conscientemente aglomeram-se e buscam, via planejamento, certos resultados, mediante uma estrutura interna e com interferência no ambiente social, pois representam uma perspectiva sistêmica.

Tal entendimento guarda relação com o posicionamento apresentado por Capra (1996), o qual enfatiza que os fenômenos não devem ser estudados e compreendidos pelas partes e sim pelo todo, e daí deriva o fato de que as organizações precisam ser visualizadas como ‘unidades multidisciplinares’ e não em simples fragmentação de ‘setores’. Em complemento, Maximiano (1997) elucida que o enfoque sistêmico das organizações importaria em sistemas interdependentes, os quais influenciam mutuamente e requerem uma visão integrada das organizações dos sistemas social, técnico, tecnológico e gerencial. E conforme Cury (2000), a sociedade representa o macrossistema, enquanto que a organização configura o microsistema que é composto dos sistemas tecnológicos, social e gerencial, mas que visa sempre um objetivo em comum.

Depreende-se, então, que a organização não pode ser vista de forma estática e, muito menos, no pensamento reduzido de que ela está a atuar somente de fora para dentro, mas sim, que a organização se vincula ao ambiente externo em seus diferentes aspectos – sociais, econômicos, políticos, etc. – os quais interferem diretamente na vida organizacional.

Sendo a organização composta por pessoas, inexistente a garantia de absoluto entendimento entre os públicos, sejam eles internos, externos, etc. Este quadro é complexo e ao mesmo tempo instigante, pois requer a consciência de que a atividade de relações públicas deverá considerar os conceitos pluralistas que envolvem a organização.

Embora alguns teóricos diferenciem os termos ‘organização’ e ‘instituição’, sendo esta última apenas aquela que aglomeraria traços institucionais (códigos de comportamento, atitudes, valores, etc.), neste estudo se utiliza tais vocábulos como sinônimos. As ciências sociais não conseguiram elucidar de forma uníssona esta problemática conceitual, ao ponto de Kunsch (2003) questionar se dependendo do papel social desempenhado pela ‘organização’ na sociedade esta poderia restar caracterizada realmente como uma ‘instituição’.

Ou seja, existe um problema que o descompasso conceitual na prática entre ‘instituição’ e ‘organização’, e tal enfoque pode ter um embasamento inicial a partir da identificação da natureza dos entes, pois na sociedade contemporânea atual, e de forma mais liberal geralmente utilizamos tais termos como sinônimos. A ‘organização’ inicialmente poderia ser aquilo que é elaborado ou sintetizado com base em dados simples que alguns autores falam em constructo, ou seja, especifica um conceito, que surge quando um grupo de pessoas que se junta e se mobiliza com um objetivo comum escolhido. Por outro lado, a ‘instituição’ seria a base legal e/ou normativa ou tácita sobre a qual se desenvolvem os

processos de negócio da organização. Geralmente a ‘organização’ precede a ‘instituição’, a qual se desenvolve e se consolida ante a existência do coletivo, porém ambas são importantes e precisam ser pensadas de forma estratégica e gerenciadas.

A existência de uma organização garante a possibilidade de que seu planejamento estratégico se realize por meio do cumprimento da missão e na manutenção dos propósitos acordados, e no sentido operacional e estratégico dificilmente poder-se-á ter sucesso em uma ‘organização’ sem a consecução/implementação/manutenção de processos, em relação ao público interno e externo. As avaliações e renovações das ‘instituições’ são fundamentais quando se pensa em alinhar teoria e prática, especialmente no tocante aos sistemas selecionados e implementados por uma organização, o que exige constante reciclagem/adaptações/reformulações/criações, etc, ou seja processos de reorganização, que muitas vezes podem ser obtidos a partir de experiências entre teoria e prática, as quais tenham um cunho preventivo.

Já Srour (1998, pp. 107-108) vê as organizações como *‘coletividades especializadas na produção de determinado bem ou serviço’* e as instituições como *‘conjuntos de normas sociais geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social’*. O entendimento do sociólogo espanhol Marín (1997) merece referência, pois ele considera a possibilidade de que uma organização seja simultaneamente uma instituição, pensamento este que se referenda neste estudo: a organização se comporta como tal quando forma um grupo de pessoas que trabalha, por meio de uma integração mútua, duradoura e específica, para alcançar determinados fins no campo da produção de bens ou serviços. Ou seja, como instituição, a organização é uma consolidação de função e papéis sociais em torno das necessidades básicas da sociedade no momento em que assume compromissos e objetivos relevantes para a própria sociedade que a cerca e em relação ao mercado em si.

Sendo assim, um eventual descompasso entre ‘organização’ e ‘instituição’ poderia ser solucionado especialmente pelo realinhamento dos processos em relação ao contexto. E tal trabalho poderá ser desempenhado pelo profissional da área de relações públicas, por meio da criação e desenvolvimento de uma cultura estratégica e pela explicitação da organização e do conhecimento, pois muitas vezes eventuais comportamentos existentes em uma instituição podem apontar a necessidade de uma mudança na instituição. Seria o profissional de relações públicas um dos pilares propulsores para auxiliar nos processos de coordenação de alterações de mudanças institucionais.

Destaca Kunsch (2003) o posicionamento de Arantes (1994, pp. 88-91) de que as empresas devem desenvolver um subsistema institucional compreendido pela missão, pelos propósitos e pelos princípios, ao lado dos demais subsistemas que formam o conjunto da estrutura organizacional para propiciar instrumentos que permitam converter motivos, necessidades, crenças e valores dos empreendedores em definições que caracterizam claramente a razão de ser da empresa.

O desenvolvimento institucional em uma organização é conceituado por Pereira (1988, p. 14) como um *'processo de institucionalização'* que promove verdadeira transformação na organização. Acrescenta Selznick (1972) que a institucionalização é algo que acontece na organização com o passar do tempo e reflete a infusão de valores que ultrapassam as simples exigências técnicas vinculadas às tarefas, já que a formação da instituição está marcada pelo seu compromisso com os valores e, ao final, acrescenta-se a ética, como elemento basilar. Tais valores devem ser incorporados à estrutura social da organização, no intuito de assumir perante a comunidade um posicionamento institucional - configurado em missão, valores e princípios norteadores - que será reconhecido e valorizado socialmente. A organização passaria a ser reconhecida como instituição especialmente pela coerência que deve existir entre os objetivos, o discurso e a prática do dia-a-dia junto ao público. E isto seria o ápice da ética organizacional.

Já Ducker (1993) considera que um enfoque central seria a ênfase posta na função especializada que as organizações exercem para atingir seus objetivos, sendo que uma organização é eficaz somente **ao** concentrar-se numa tarefa, ou seja, cada organização deve buscar cumprir a finalidade principal para a qual foi constituída. Porém, a partir disso, se poderia questionar se a finalidade maior de qualquer organização não seria reverter à própria sociedade a característica do bem comum que oportunizaria um crescimento social. Ou seja, calcado no bem comum as relações seriam mais transparentes e menos conflituosas.

Seria, assim, a efetivação, ou se poderia dizer a perfectibilização, segundo Nadler (1994 e 2000) de uma *'nova arquitetura organizacional'*, no sentido de como as organizações se estruturam, coordenam o seu todo e administram o trabalho das pessoas na busca da consecução dos seus objetivos, que foram estrategicamente traçados. Importa na criação de mecanismos que ofereçam soluções negociais e vantagens competitivas, mediante padrões que ultrapassem as fronteiras empresariais tradicionais. Aliar arquitetura e estratégia, e cultura organizacional de forma interrelacionada e alicerçada dentre outras características nos *'setes*

cês' (confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração e correção do curso, e clima bom), propostos por Araújo (2001) a partir de estudo realizado pela CTI – *Corporate Transitions International (Organizational Architecture)*. E, ainda, Araújo (2001) sugere no trabalho de nova arquitetura organizacional o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) que busca refletir sobre a organização, sobre os princípios para a sua projeção, sobre o processo de aplicação dos princípios, sobre o preparo de projetos e na variedade de projetos organizacionais específicos.

Pode-se considerar que o fator 'comunicação' importaria em gerar a confiança e o comprometimento da organização perante seus públicos, o que representaria uma das facetas da ética.

Assim, neste estudo utilizar-se-á os termos 'organização' e 'instituição' como equivalentes, pois entende-se que toda a organização, a partir da atuação efetiva da atividade de relações públicas, tem por finalidade o reconhecimento social como 'instituição' baseada na ética – item considerado essencial para a tese.

Nesse caminho, portanto, estaria primordialmente a atividade de Relações Públicas, como função política, a constituir o embasamento gerencial para atuar no estreitamento do liame entre as organizações e seus públicos, sendo a comunicação elemento vital no processo de administração das organizações baseado na ética valorativa.

2.2 A 'ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS' E O ENFOQUE DA 'FUNÇÃO POLÍTICA'

A atividade de Relações Públicas está calcada em uma legitimidade política e é essencialmente baseada em uma matriz de comunicação nas organizações.

O surgimento das relações públicas ocorre nos Estados Unidos, mas as relações públicas como prática efetiva somente deu-se na segunda metade do século XX, tendo como um de seus ícones o jornalista Ivy Lee. Neste cenário histórico, os profissionais intitulados como 'relações públicas' ainda não eram considerados praticantes de uma real atividade profissional que se utilizou da expressão 'relações públicas' para exprimir o nascimento do campo que surgiu das relações entre o público e as organizações. Hoje, entretanto, as 'relações públicas' podem ser conceituadas como uma real atividade profissional que goza de instrumentação teórica, a qual engloba indicação de processos, métodos, pesquisa e

planejamento. Envolvem o tratamento com diferentes públicos, saindo da esfera individual, e passando para as relações entre públicos distintos (cidadãos, usuários, consumidores, etc.) e a relação destes com diversas organizações, tanto na esfera privada, como na esfera pública.

A atividade de relações públicas, historicamente em um viés de assessoria de imprensa (*publicity*), atuava em complementação à atividade dos jornalistas – que eram, à época, os profissionais vinculados a veículos de comunicação. Cabia aos assessores intitulados ‘relações públicas’ o papel de agir como representantes destes públicos, originariamente como um ‘propagandista’, diferentemente da forma de atuação de um profissional hoje.

E, também, não é redundância afirmar que se acentua a partir do último quarto do século XX até os nossos dias o papel das relações públicas, de seus profissionais e de suas agências como protagonistas importantes no processo de globalização econômica e de internacionalização de empresas (NASSAR, 2008, p. 32)

Atualmente, o profissional de relações públicas é tido como um gerenciador dos públicos sejam estes internos, externos, ou outros. É um profissional voltado à gestão administrativa estratégica que trata de entender a opinião pública e foca sua atuação no bem-estar. Segundo Fortes (2003), às relações públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Hoje, as organizações reconhecem, acredita-se que timidamente ainda, a atividade de relações públicas como uma importante função gerencial.

Afirmam Grunig, Ferrari & França (2011) que existem cinco importantes tendências a respeito da prática de relações públicas ao redor do mundo:

Primeiro, as relações públicas estão se tornando uma profissão embasada em conhecimentos científicos. Em segundo lugar, as relações públicas estão assumindo uma função gerencial em lugar de se constituírem apenas numa função técnica de comunicação. Terceiro, os profissionais de Relações Públicas estão se tornando assessores estratégicos menos preocupados do que seus antecessores com a publicidade nos meios de comunicação de massa. Quarto, as relações públicas deixaram de ser uma profissão exercida apenas por homens para serem uma profissão exercida por uma maioria de mulheres e por profissionais de grande diversidade étnica e racial. Quinto, acreditamos que atualmente quase toda a prática de relações públicas é global e não está confinada às fronteiras de um só país. (2011, pp. 23-24)(grifos nossos)

A atividade de Relações Públicas comporta duas funções principais – uma técnica e a outra gerencial. Funções, pois, abrangentes e que tendem a auxiliar na gestão estratégica, especialmente em relação aos processos decisórios e preventivos. Ainda segundo Grunig, Ferrari & França (2011), a essência de Relações Públicas é tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam e, assim, a atividade de relações públicas seria o exercício da responsabilidade pública, em uma relação híbrida destes dois termos (‘relações públicas’ e ‘responsabilidade pública’), calcada em uma comunicação com seus públicos efetivada de forma simétrica e que, sendo eficaz, construirá bons relacionamentos.

É nesse sentido que se pretende examinar a profissão de relações públicas, englobando as questões éticas e políticas desta atividade.

Neste enfoque se invoca como embasamento os ensinamentos de Simões (1995) propostos em sua teoria de que relações públicas exercem uma função política – *a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização*, donde relações públicas é igual à gestão da função política da organização e esta gestão é somente a atividade de Relações Públicas e nenhuma outra mais deverá exercer.

De acordo com Simões (1995), a função política da organização, a qual é semelhante em nível e em importância às funções como de recursos humanos, *marketing*, produção, administração em geral, dentre outras, busca, através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, sendo percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos. Assim agindo a organização será tida como **legítima**, evitando conflitos com seus públicos. Daí a importância da administração desta função política e do profissional de relações públicas, que tem o real perfil para efetivá-la.

A teoria da Função Política emerge da necessidade de elaboração de uma conceituação da prática realizada pelos profissionais da área de Relações Públicas. A partir disso, o autor Simões (1995) apresentou doze constructos:

QUADRO 01 – Constructos, propostos por Simões (1995)

| | |
|-------------------------|---|
| Existência da Atividade | Iminência do conflito |
| Definição conceitual | Gestão da função organizacional política |
| Definição operacional | Diagnóstico; Prognóstico; Assessoria; Implementação |
| Componentes | Organizações, grupos e pessoas |
| Objetivo | Formal: indício de conflito/cooperação; Material, sistema |
| Dimensões | Cultura econômica, política, ideológica, histórica, jurídica, filosófica |
| Etapas | Satisfação, insatisfação, boato, coligações, pressão, conflito, crise, troca de poder, arbitragem, convulsão social |
| Bases de poder | Ação: legal, legítima e recompensa; Comunicação: informar, persuadir e negociar |
| Matéria-prima | Informação; redução da incerteza |
| Técnicas/instrumentos | Entrada, saída e mistas |
| Ética | Legitimidade da ação |
| Estética | Ações bem pensadas, bem planejadas e bem executadas |

Fonte: SIMÕES (1995)

A finalidade da elaboração dos constructos foi a de gerar um aporte teórico para que houvesse um entendimento sobre as práticas da área de relações públicas, oportunizando assim serem utilizados como respostas às demandas que surgissem no gerenciamento das questões.

Segundo a Teoria da Função Política, relações públicas desempenham uma demanda que possui uma classificação administrativa, pois engloba pesquisar expectativas, interesses, opiniões, conjunturas; assessorar as lideranças organizacionais sobre as políticas; planejar o programa anual de comunicação; orçar e alocar recursos financeiros e materiais; executar todos ou alguns dos projetos; supervisionar e motivar equipes, controlar as responsabilidades delegadas; avaliar os resultados em relação aos objetivos estabelecidos. Todas estas atribuições descritas seriam, na essência, funções administrativas previstas inclusive nos próprios manuais de administração. Portanto, a palavra ‘política’ teria seu uso justificado já que todas as ações desta atividade sugerem decisões.

O adjetivo político se justifica porque todas as ações desta atividade reportam-se às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às consequências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos organizacionais. O fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam do cenário como coadjuvantes. O exercício do poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação. (SIMÕES, 1995, p. 84)

Seria assim, a essência da atividade de relações públicas é administrar a função política das organizações. Como formas coadjuvantes de atuação a esta tarefa principal da atividade de relações públicas se poderia relacionar administrar a comunicação, como uma aparência, e administrar o conflito, como uma circunstância/decorrência do próprio gerenciamento.

Ou seja, deve-se entender a atividade de relações públicas como a gestão da função organizacional política no interior da organização, já que este profissional está capacitado, a partir de técnicas aprendidas, a trabalhar o relacionamento especialmente por meio do planejamento estratégico.

Segundo Kunsch (2003, p. 69), o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. E um processo comunicacional interno bem administrado importa em criar uma sintonia entre a própria organização e o sistema social mais amplo, propiciando não somente equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional.

Conforme Torquato do Rego (1984, p. 114), as informações trazidas e trocadas nos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das

organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

Para Barbosa (*in* Farias, org, 2011), a retórica é introduzida nas organizações no relacionamento entre a organização e seus públicos, no uso deliberado de símbolos (palavras e imagens calcadas em valores) em resposta às exigências de determinada situação, já que para sobreviver a organização necessita da manifestação de seus aspectos políticos, embora não deva ser esquecido um nível de coerência, especialmente buscando-se uma atuação da organização sempre baseada na transparência e na ética.

As relações comunicacionais são extremamente dinâmicas, considerando-se hoje a grande influência das redes sociais como sentido multidirecional da produção da informação, e envolvem/demandam um posicionamento estratégico da organização perante a sociedade, pois se alicerçam no aspecto relacional. Os processos comunicacionais devem sempre primar pela contextualização, já que as organizações, na qualidade de fontes emissoras de informação, relacionam-se com públicos diversos, havendo a incidência cada vez maior do fator subjetividade.

Nem todos os atos comunicativos causarão os efeitos positivos inicialmente desejados, nem sempre ocorrerão respostas automáticas do público às manifestações da organização, e, às vezes, a informação não será aceita pela comunidade na forma como primeiramente foi prevista pela organização. Portanto, premente é o entendimento de que é preciso ultrapassar uma idéia mecanicista do processo comunicativo, para cada vez mais encará-lo em uma visão interpretativa e crítica, pois não mais é possível, de forma exata, medir e padronizar o processo comunicativo em relação aos públicos direcionados, eis que o fenômeno organização-comunicação perdura na assimetria.

Mesmo que exista na organização um sistema formal comunicacional estruturado, formalizado e sistemático, tal não é fator impeditivo para eventuais desavenças envolvendo a organização com seus diferentes públicos. Nesse sentido enfatiza-se que este estudo busca examinar os reflexos referentes à comunicação formal, ou seja, a chamada ‘comunicação administrativa’, conforme Kunsch (2003, p. 84). A comunicação administrativa se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações.

Assim, é essencial a diferenciação entre os fluxos comunicacionais identificados por Kunsch (2003, pp. 84-85):

- comunicação descendente ou vertical = refere-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para a equipe de menor hierarquia, caracterizando-se como a comunicação administrativa oficial;

- comunicação ascendente = é o processo inverso, ou seja, são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, especialmente por meio de instrumentos planejados como caixa de sugestões, sistemas de consulta, pesquisas de clima organizacional e de satisfação no trabalho, etc. A intensidade desse fluxo depende especialmente da filosofia e da política de cada organização;

- comunicação horizontal ou lateral = é a comunicação entre pares e pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. É a comunicação que se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc. Quando bem conduzida, poderá criar condições favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional propiciando sinergia;

- comunicação com fluxo transversal ou longitudinal = é a comunicação que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal, nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional, pois perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais;

- comunicação com fluxo circular = geralmente surge e se desenvolve nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho, e não se ajusta às direções tradicionais, sendo que o seu conteúdo pode ser mais amplo tanto quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos.

O enfoque deste estudo direciona-se especialmente à comunicação descendente ou vertical (comunicação administrativa oficial), pois se entende que quanto mais tal área for aprimorada na organização, de forma ativa pela atividade de relações públicas, menor serão as possibilidades de que a organização esteja envolvida em inicial conflito e em posterior controvérsia judicial.

Para tanto, o enfoque da Função Política proposta por Simões (1995) torna-se imperativo. O autor considera que a organização e a sociedade realizam processos de trocas

em vários tipos de relações o que gera constantes conflitos, os quais são inerentes às próprias relações. Diante disso, devem existir mecanismos que controlem/regulem os conflitos. Daí se verificaria o contexto abstrato de Relações Públicas, já que existem relações, no sentido de conjunto de ações, nas organizações como algo inerente à existência das mesmas, o que configuraria uma visão parcial das Relações Públicas como função administrativa.

O estudioso propõe que é necessário compreender-se a afirmativa de que “*relações públicas são uma função organizacional específica*” (SIMÕES, 1995, p. 101) e igualmente compreender o termo ‘função’. Para fins deste estudo, e com base no estudo de Simões (1995, p. 102), que elaborou estudo baseado em conceitos referindo teóricos como Firfh e Radcliffe-Brown, considerar-se-á função, em seu caráter antropológico, como sendo “(...) *a contribuição que uma atividade social exerce para a manutenção do sistema social de que faz parte (...)*”. Assim sendo, Simões (1995) propõe que o processo organização-público é a função da organização, sendo que tudo que o processo fizer afeta a organização e vice-versa - tudo que a organização fizer afetará o processo. Neste contexto, a organização é a função das Relações Públicas (RRPP) e da mesma forma ambos são atingidos, e tudo que a organização fizer afeta as Relações Públicas e tudo o que as Relações Públicas fizerem afeta a organização. E conclui: “Logo, o processo organização-públicos é função das relações Públicas. Tudo o que acontecer no processo afeta as Relações Públicas e tudo o que as Relações Públicas fizerem afeta o processo”. (SIMÕES, 1995, p. 102)

Assim, segundo Simões (1995), depreende-se que as políticas e ações componentes da atuação das Relações Públicas acabam por, necessariamente, repercutirem nos resultados da organização, ou seja, haverá desestabilização do sistema organização-público, ou haverá equilíbrio, quando a organização contribuirá para a manutenção da continuidade do sistema social ao qual está integrada. Depreende-se, pois, que o processo de Relações Públicas daria condições à existência de função que objetiva contribuir para a continuidade da organização.

As relações públicas atuam em uma sistemática de função política e que nas organizações representam ao que o autor Simões (1995) chama de ‘micropolítica’ e a atividade de Relações Públicas atua na administração política organizacional, através da implementação de programas planejados de comunicação, a fim de facilitar as transações com os diversos públicos, como uma função ‘política’. A função tem caráter mercadológico, pois visa a organização uma atividade de longo prazo, entendendo-se como a organização está

inserida em diversos contextos: cultural, econômico, político e ideológico. E isto demanda um caráter mercadológico, e não puramente filosófico.

Destarte, ao relacionarem-se aqui os temas 'ética' e a 'atividade de relações públicas', para fins desta pesquisa, verifica-se a atuação de relações públicas como uma forma de efetivação da essência moral, como criação histórico-cultural, já que depende de decisões e de ações humanas, as quais devem estar alicerçadas no binômio liberdade e responsabilidade.

Segundo Simões (1995, p. 103), aceitam-se hoje como funções organizacionais:

- 1) Administração geral – a filosofia, as políticas e as atividades que devem ser realizadas para que o sistema organizacional chegue a bom termo, seja qual for a conjuntura;
- 2) Produção – a filosofia, as políticas e as atividades produtivas afins para que a organização possua um produto ou serviço para atingir a finalidade a que se propôs na sociedade;
- 3) Financeira – a filosofia, as políticas e atividades, com os recursos financeiros e econômicos, de modo a permitir a aquisição de todos os tipos de recursos necessários para o processo de produção, em todos os sentidos;
- 4) Recursos Humanos – a filosofia, as políticas e ações referentes à qualificação e ao potencial das pessoas que trabalham na organização, no desempenho dos vários papéis;
- 5) *Marketing* – a filosofia, as políticas, as atividades, que visam estabelecer e manter o mercado para os produtos e serviços organizacionais;
- 6) Pesquisa e desenvolvimento – a filosofia, as políticas, as atividades que levam a organização a níveis mais evoluídos de desempenho em sua ação produtiva.

Por outro lado, Simões (1995) afirma que Relações Públicas possui uma dupla função – como uma função organizacional e como uma subfunção administrativa, especialmente pelo fato de que administrar importa em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, e derivam daí as funções administrativas de pesquisar, planejar (prever), organizar, dirigir (comandar), coordenar, controlar e avaliar. E propõe o teórico acrescentar a este conjunto a função de *‘relacionar publicamente’*, a qual representaria o conjunto de tarefas que um ocupante de cargo organizacional, ou mais extensivamente qualquer membro da organização, executa na sua relação entre a empresa e as pessoas/públicos que contata durante o desempenho de sua atividade na organização.

Ou seja, todos os membros, em maior ou menor grau, estariam envolvidos no processo das Relações Públicas, embora caiba ao profissional de Relações Públicas administrar a função organizacional, através de políticas e normas advindas da gestão superior. Tudo o que é decidido e realizado pelos membros da organização relaciona-se com os interesses dos públicos. Portanto, teria a atividade de relações públicas caráter de função administrativa.

No entanto, segundo Simões (1995), a interpretação maior seria a de que Relações Públicas é antes de tudo uma **função política**, na qualidade de subsistema de apoio que visa à institucionalização da organização, concebendo o processo de institucionalização como o processo de conhecimento, valorização e introjeção de um objeto social, considerando-o importante para a existência e o desenvolvimento da sociedade, acrescentando-se, pois, a dimensão política à função organizacional e à subfunção administrativa de relações públicas.

Sendo assim, Simões (1995) entende que a função organizacional política ou a política das relações públicas seria aquela exercida pela filosofia, pelas normas, pelas ações organizacionais que visam legitimar o poder da organização junto aos vários públicos no trato dos interesses comuns e específicos, a fim de melhor trocar com eles os mesmos interesses. O poder seria exercido pelo condicionamento dos públicos, via relações públicas, no que se refere às relações de poder em vários níveis entre a organização e os públicos, inicialmente com foco no público interno, para gerar efeitos, e em um segundo momento no público externo. Entretanto, destaca-se que sempre haverá repercussão na relação entre a organização e seus públicos.

Tal atuação dar-se-á baseada na comunicação, aí residindo um dos objetivos políticos da organização que seria exercido pela atividade de relações públicas – a sua intervenção direta nas relações de poder que são constituídas entre as pessoas (organização e seus públicos).

Ora, se a ação de comunicar é ato político e, por outro lado, se a função e a atividade de Relações Públicas referem-se ao controle do processo de comunicação organizacional, conclui-se que as Relações Públicas vinculam-se aos objetivos políticos das organizações. (SIMÕES, 1995, p. 109)

Todavia, para fins deste estudo, torna-se necessário explicar a respeito das bases de poder, as quais, segundo Simões (1995, p. 111/112), poderiam ser classificadas da seguinte forma, relacionando-as a um processo de controle de informação nas relações de poder existentes entre a organização e seus públicos, especialmente pelo fator de persuasão (convencimento):

- (1) Legal – quando quem decide está autorizado a fazê-lo, por lei, norma, tradição ou outro tipo de direito adquirido. Identifica-se aqui a autoridade. A persuasão nesta base de poder se dá através de um tipo de informação oriundo de autoridade de direito, obtida pela lei ou tradição.

- (2) Legítima - a base legal por si só não é suficiente para o exercício do poder. As decisões devem apresentar-se, transparentemente, como legítimas. A legitimidade seria conectada com interesse público e justiça, sendo que quanto mais legítima a organização, melhor será seu nível funcional de Relações Públicas. E mais, o conceito de legitimidade ancora ética e esteticamente a atividade de Relações Públicas sob as proposições no sentido de que: ‘relações públicas são uma política de portas abertas’ (onde a função de relações públicas deve ser operacionalizada através de procedimentos administrativos que tornem a organização mais aberta, baseada em uma comunicação acessível, possibilitando a regulação de conflitos, tendo em vista a maior

integração, inclusive pela possibilidade do público participar das decisões); e ‘relações públicas são uma casa de vidro’ (onde a transparência organizacional engloba informar sobre as políticas, normas, dados financeiro-econômicos e tudo o mais que seja de interesse público, sendo que os públicos teriam informações do que e o porquê dos acontecimentos). A persuasão nesta base de poder se dá através de um tipo de informação que ressalta o bem comum das partes nos interesses envolvidos na decisão.

- (3) Retórica – realizar o melhor possível na busca da integração de interesses, onde o resultado do exercício do poder deixa de ser o efeito de que ‘um ganha e o outro perde’, mas onde todos ganham, e a base estaria na persuasão via discurso e por meio de argumentos lógicos, em que a comunicação é confundida com o próprio exercício de poder, porém de forma ética, sem enveredar para a manipulação. Daí advindo a construção do ‘mito’ como padrão narrativo, legitimando-se a organização pelo uso da ‘palavra’, vinculando-se a uma dimensão política. A persuasão nesta base de poder se dá através de um tipo de informação de ação argumentativa contida nos dados, fatos, opiniões, conforme um raciocínio lógico, ou seja, por indução ou dedução.
- (4) Recompensa – em que as decisões do público podem ser influenciadas, ou o poder concedido à organização, caso as necessidades do mesmo sejam compensadas através de recompensas materiais ou psicológicas como brindes, prêmios, patrocínios, medalhas, etc., sugerindo algum tipo de coerção. Com este tipo de informação busca-se captar a simpatia e implantar um sentimento de compromisso entre a parte recebedora com a parte doadora, sendo que tal poder está no limite da ética. A persuasão nesta base de poder se dá através de um tipo de informação que importa, e contém a idéia de ganho de algo.
- (5) Punição – é a forma mais palpável de coerção para influenciar a decisão dos outros, mediante instrumentos desumanos tais como: seqüestro, tortura,

assassinato e terrorismo. Ou através de formas mais suaves que ocorrem no sistema organização-públicos, e que devem ser acordadas previamente entre as partes e aplicadas de forma equilibrada, sob pena de deslegitimar o aplicador, tais como: demissão de um funcionário, bloqueio de conta de um cliente, etc. A persuasão nesta base de poder se dá através de um tipo de informação implícita que visa persuadir pela restrição de um direito, de uma conquista ou de uma liberdade.

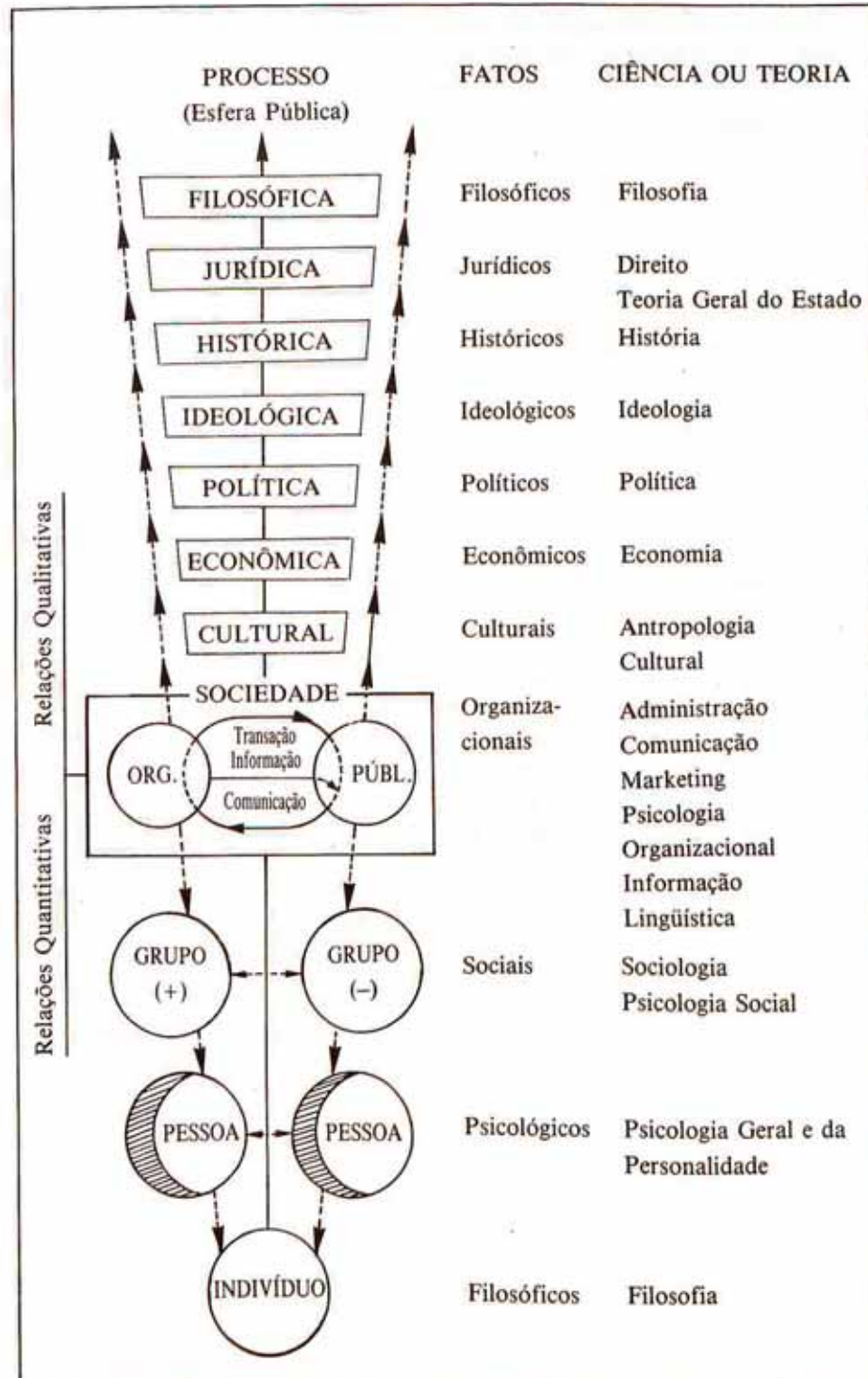
Uma das primeiras tarefas das Relações Públicas, desse modo, seria conhecer a organização e, após, relacionar e caracterizar seus públicos. Na etapa de conhecimento dos públicos - lembrando sempre que as relações públicas têm a função contínua e permanente de atentar ao que possa acontecer (etapa do prognóstico) -, busca-se, sempre, a partir do olhar das relações públicas como função política, evitar ou resolver o conflito, aqui entendido como impasse.

Assim posto, tem-se que o objeto material das Relações Públicas é a organização e seus públicos, e o objeto formal é o conflito no processo decisório em que ambos participam. Com esses dois pontos, a função e a atividade de Relações Públicas tratam e atuam. Tudo é feito com a intenção de evitar ou resolver conflitos. (SIMÕES, 1995, p. 128)

O autor Simões (1995) apresenta em sua obra o Quadro III – O processo das Relações Públicas constituído de 03 (três) campos (lado a lado – da esquerda para a direita) e contendo na vertical os termos do processo (esfera pública), dos fatos e da ciência ou teoria.

QUADRO 02 – Reprodução do Quadro III (O processo das Relações Públicas), segundo Simões (1995)

Quadro III — O processo das Relações Públicas.



O referido Quadro III de Simões (1995) busca representar graficamente e metodologicamente o processo social (também caracterizado como processo das Relações Públicas) demonstrando a relação existente entre organização-público em suas diversas dimensões, destaca fatos que são gerados em todas as suas dimensões e busca-se selecionar e identificar as ciências específicas que auxiliariam e colaborariam na compreensão do processo social. Segundo Simões (1995) há ligação entre todas as dimensões, e o sistema social não estaria restrito apenas em nível de organização-público, mas sim em nível de pessoa-pessoa, e em um nível macro (país-país), além da possibilidade de existência de outros subníveis.

Dito de outro modo, pretende-se explicar o sistema social em nível macro e micro, cuja escala crescente, em termos de quantidade e complexidade dos membros contidos, inicia-se nas *relações humanas* – sistema social formado pela transação entre pessoas; continua com o nível de *relações grupais* – sistema social estruturado nas relações entre grupos; prossegue com o nível das *relações públicas* – sistema social constituído pelas transações entre organizações-públicas (...). (SIMÕES, 1995, p. 52)

Se poderia dizer que nas relações (sociais) quantitativas, iniciais, em que existe relação social quanto à organização e públicos, tendo como liame a comunicação – transação – informação, haverá reflexos nas relações (sociais) qualitativas.

A matéria-prima que precisa ser constantemente examinada e trabalhada é a informação:

Existem três grandes categorias de informação: oral, imagem e texto. Esses dados podem estar presentes em diversos suportes. Tem-se a *informação-notícia* ligada à imprensa; a *informação-serviço*, em plena expansão mundial graças precisamente à *internet*; e a *informação-conhecimento*, sempre ligada ao desenvolvimento dos bancos e bases de dados. Falta a *informação relacional*, que permeia todas as demais categorias, e remete ao desafio humano da comunicação (WOLTON, 2011, p. 17)

Seria o processo comunicativo um instrumento eficaz para que a atividade de Relações Públicas, tendo como foco principal o objetivo de prevenção, viesse a possibilitar a minimização de eventual conflito, especialmente em relação à *informação relacional*, a informação advinda das relações/relacionamentos. Caso contrário, e sendo o processo comunicativo impotente/impróprio, potencialmente o conflito inicial poderia ser erigido a uma controvérsia judicial, em que a base de poder legitimada passaria a ser a da autoridade

judicial, escapando do regime de atuação da atividade de relações públicas como função política. Por decorrência, indiretamente estaria deslegitimando o poder da organização perante seus públicos, já que o Poder Judiciário é que pronunciaria a decisão a partir do exame do conflito posto em exame, e considerando as plataformas fáticas e legais como sustentáculo para a sua deliberação (julgamento).

A informação, segundo Simões (*In* KUNSCH, 2009) oportuniza o ato de que as pessoas cooperem, já que quem dispõe da informação poderá efetivar o ato de decidir ou mesmo influenciar o gestor que tem por responsabilidade tomar uma decisão. E neste sentido se poderia citar o viés da ética, que se baseia na busca da legitimidade da ação organizacional. Portanto, a administração do processo comunicacional através da atividade de relações públicas constituiria um caráter de prevenção.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO DO PROCESSO COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES COMO ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CARÁTER PREVENTIVO

Para a elaboração da tese foi realizada uma pesquisa no repositório da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP) no sentido levantar informações sobre a temática em questão. Para tanto, foi consultado o *site* da associação (www.abrapcorp.org.br), no qual há Anais dos Congressos ocorridos no período de 2007 (primeiro congresso da ABRAPCORP) até 2017. Além da referida associação debater questões relacionadas à Comunicação Organizacional e às Relações Públicas, foco da tese, verificou-se a existência de artigos científicos envolvendo temas vinculados ao presente estudo. As indicações são da autoria, do título do artigo e do ano de apresentação nos eventos:

- (A) de autoria de Alberto Augusto Perazzo. A governança corporativa, identidade empresarial e a deliberação ética (2016);
- (B) de autoria de Juliana Fedak Sabbatini. Ética, gestão de imagem e contemporaneidade (2016);
- (C) de autoria de Paulo Nassar. *Compliance*: sem comunicação não vai funcionar (2016);

(D) de autoria de Rennan Lanna Martins Mafra e Ângela Cristina Salgueiro Marques. Práticas Discursivas, contornos Identitários e Conflitos Morais: Topografias do Diálogo nos Contextos Organizacionais (2015);

(E) de autoria de Débora Maria Facci Cardoso e Zilda Aparecida Freitas de Andrade. A Gestão da Ética Organizacional no contexto do Relacionamento entre as Empresas da Construção Civil de Londrina-Paraná e suas Comunidades (2015);

(F) de Zilda Aparecida Freitas de Andrade. Gestão da Ética Organizacional: implicações e desafios (2012);

(G) de Agatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi. Código de ética e desenvolvimento da moral organizacional: Um estudo documental de organizações do segmento construção civil listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (2012).

Estes artigos revelam uma preocupação com o assunto, mas também indicam que o enfoque da tese é inédito. O artigo de Paulo Nassar está referenciado na sequência da tese, no tópico 2.5. Igualmente merece registro o trabalho da pesquisadora e doutora Zilda Aparecida Freitas de Andrade (Universidade Estadual de Londrina - UEL), que participou dos Grupos de Trabalho nos Congressos da Abrapcorp (em 2008, 2009 e 2010), bem como das edições dos Congressos da Intercom (em 2009, 2011 e 2013). Nos referidos eventos apresentou os resultados parciais do seu estudo que envolveu o tema ‘ética organizacional’ e pressupostos da sua tese³ de doutoramento. Com o título “Gestão da Ética nas Organizações: possibilidades aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional”, a tese foi defendida no ano de 2010.

Outra fonte relevante, identificada com a área, consultada para a realização da tese, foi a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom, a qual estimula o desenvolvimento da produção científica e preocupa-se com o compartilhamento de pesquisas de forma interdisciplinar. A produção gerada e disseminada nos Congressos nacionais, que possui uma relação com a temática do presente estudo, foi levantada no repositório da Intercom, exclusivamente no Grupo de Pesquisa (GP) Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Em consulta ao Portal da Intercom

³ A orientação coube à professora Dr^a Sidinéia Gomes Freitas, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação), da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

(www.portalintercom.org.br/anais), verificou-se a existência de 16 artigos científicos envolvendo os assuntos-chave relações públicas e comunicação organizacional relacionados com ética e *compliance*, durante uma década (10 anos – de 2008 a 2017). Nos anos de 2013 e 2015 não foram localizados artigos que importassem relação direta com os temas abordados nesta tese. Nos demais anos, os resultados são registrados dos mais recentes aos mais antigos em termos cronológicos: 2017 - 04 artigos; 2016 - 01 artigo; 2014 - 03 artigos; 2012 - 01 artigo; 2011 - 02 artigos; 2010 - 01 artigo; 2009 - 03 artigos e 2008 - 01 artigo. A autoria, a instituição a qual o(s) autor(es) pertence(m), o título do artigo selecionado e o ano de sua apresentação nos eventos estão registrados a seguir:

(A) de autoria de Amanda Frick e Maria Ivete Trevisan Fossá (Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria/RS). A mobilização da responsabilidade social empresarial do Instituto ETHOS no Pacto Empresarial pela integridade e contra a corrupção (2017);

(B) de autoria de Karoline Messias Fogaça e Cleverson Fernando Salache (Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro, Guarapuava/PR). Petrobras, Lava Jato e Olimpíadas: a importância da Comunicação Organizacional no Gerenciamento de Crises em Organizações Públicas (2017);

(C) de autoria de Marina Soares Sabioni Martins (Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília/DF). Programas de Integridade e a Comunicação Organizacional em Estatais: uma visão de gestores das Áreas de Comunicação e *Compliance* (2017);

(D) de autoria de Else Lemos Inácio Pereira (Faculdade Cásper Líbero, São Paulo/SP). ‘Fatos Alternativos’ e Dilemas Éticos: Desafios para os Profissionais de Relações Públicas no Século XXI (2017);

(E) de autoria de Elisângela Lasta (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre/RS). *Práxis* Reflexiva das Relações Públicas: uma proposta de sistema de certificação ética para a comunicação organizacional digital (2016);

(F) de autoria de Carlos Augusto Gonçalves Camilotto e Paulo Roberto Figueira Leal (Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora/MG). Cultura organizacional e as disputas no cenário contemporâneo – Os Processos de Comunicação como instrumento de mediação (2014);

- (G) de autoria de Gisleine Feiten Haubrich e Ernani César de Freitas (Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS). Trabalho: uma dimensão da comunicação organizacional (2014);
- (H) de autoria de Marcus Vinícius de Jesus Bonfim (Universidade de São Paulo - USP, São Paulo/SP). Transparência e *Accountability* na comunicação organizacional do setor público: impactos da Lei de Acesso à Informação (2014);
- (I) de autoria de Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi (Universidade de São Paulo – São Paulo/SP). Ética organizacional e sustentabilidade: os desafios e a complexidade de construir sentido e efetivas mudanças de comportamento (2012);
- (J) de autoria de Zilda Aparecida de Freitas Andrade (Universidade Estadual de Londrina, Londrina/PR). Código de Ética como instrumento na Gestão Ética nas Organizações (2011);
- (K) de autoria de Mônica Cristine Fort (Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR, Curitiba/PR). Imagem, Comunicação e Relacionamento – Situações Éticas desafiadoras no Trabalho (2011);
- (L) de autoria de Tiago Maineri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás, Goiânia/GO). A Comunicação Organizacional na construção da Cidadania (2010);
- (M) de autoria de Zilda Aparecida Freitas de Andrade (Universidade Estadual de Londrina, Londrina/PR). A Gestão da Ética Organizacional: Possibilidades de atuação dos profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (2009);
- (N) de autoria de Anely Ribeiro (Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba/PR). Comunicação Organizacional em situação de crise: o contexto e a polidez linguística (2009);
- (O) de autoria de Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre/RS). Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: tensões, encontros e distanciamentos (2009);
- (P) de autoria de Marlene Branca Sólito (Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre/RS). Comunicação e Poder nas Organizações (2008).

Observa-se que há 13 Instituições de Ensino Superior representadas, sendo a USP, a UFRGS e a UEL com dois artigos cada. No caso da UEL, a autora referida anteriormente,

Zilda Aparecida Freitas de Andrade, apresentou artigos em dois momentos. Apenas um artigo possui o termo em seu título (da UCB). Também merece registro o interesse da região sul pela temática, com destaque para os estados do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Além dos Congressos anuais, expressivos para a área de Relações Públicas, há uma publicação que merece registro - a Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Esta é uma publicação semestral, classificada como B1 (Qualis-Capes) em Ciências Sociais Aplicadas I, com artigos assinados por autores nacionais e internacionais, havendo em cada edição um *Dossiê* temático que resulta de pesquisas científicas. Em consulta ao site (www.revistaorganicom.org.br) verificou-se igualmente a existência de artigos científicos envolvendo assuntos pertinentes à tese. As referências apresentam autoria, título do artigo, edição da revista, tema do *Dossiê* da edição e ano de publicação:

(A) de autoria de Leila Gasparindo e Ana Cristina da Costa Piletti. Traços da cultura nacional de inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras. Revista Organicom, v. 11, nº 21 – Interculturalidade e Organizações, 2014.

(B) de autoria de Robert Henry Srouf. Por que empresas eticamente orientadas? Revista Organicom, v. 05, nº 08 – Ética e Comunicação nas Organizações, 2008.

(C) de autoria de Terezinha Azeredo Rios. A presença da filosofia e da ética no contexto profissional. Revista Organicom, v. 05, nº 08 – Ética e Comunicação nas Organizações, 2008.

(D) de autoria de Mário Ernesto Humberg. Ética organizacional e relações públicas. Revista Organicom, v. 05, nº 08 – Ética e Comunicação nas Organizações, 2008.

Os quatro artigos expõem estudos realizados com a temática próxima à tese, sendo o *Dossiê* sobre a Ética e Comunicação nas Organizações uma edição de interesse para a discussão a respeito do assunto em questão.

Para fins do estudo, também se realizou uma pesquisa na base de dados do Portal da CAPES/MEC (site: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>), com a finalidade de consultar o Catálogo de Teses e Dissertações em uma busca pelo assunto *compliance*. Foram selecionados os trabalhos de pós-graduação *stricto sensu* realizados nos últimos cinco anos (2017 a 2013), a fim de destacar as mais recentes pesquisas sobre o tema. O termo pesquisado ‘*compliance*’ resultou, inicialmente, em 2.617 estudos acadêmicos. Então,

procedeu-se um refinamento da pesquisa nos seguintes termos: **(a)** na grande área do conhecimento das ciências sociais aplicadas, **(b)** na área do conhecimento: Comunicação, resultando em seis dissertações de mestrado e uma tese de doutorado, abaixo destacados. A autoria, o título da dissertação ou tese, a instituição de ensino superior na qual o autor defendeu seu trabalho, o ano de sua apresentação estão registrados a seguir.

Dissertações de Mestrado:

(A) Lucas Ravazzano de Mattos Batista. *Mágica, sonho e lembrança: a poética de Christopher Nolan*. Universidade Federal da Bahia - Salvador/BA (2013).

(B) Marcelo Pedroso Holanda de Jesus. *Jauára Ichê: Notas sobre a adversidade no documentário*. Universidade Federal de Pernambuco – Recife/PE (2014).

(C) Bruno da Silva Tavares. *Pluralidade na Cobertura do Jornal Nacional sobre os preparativos para a COPA DO MUNDO 2014: Avaliação da conformidade do conteúdo jornalístico com as garantias do documento editorial da Globo*. Universidade Federal de Sergipe – UFSE - Aracaju/SE (2014).

(D) Maria Aparecida Ladeira da Cunha. *Nas ruas e nas redes: ativismo e ecologia da comunicação na Marcha Mundial das Mulheres*. Universidade Paulista – São Paulo/SP (2015).

(E) Antônia Márcia Ártico. *Ciberativismo e as estratégias comunicacionais nos movimentos abolicionistas veganos*. Universidade Paulista – São Paulo/SP (2015).

(F) Liliane do Nascimento Santos. *Relevância jornalística: análise e teste de ferramenta para fins de avaliação de qualidade e *accountability**. Universidade Federal de Sergipe – UFSE - Aracaju/SE (2016).

Tese de Doutorado:

(G) Silvana Maria Sandini. *O Relacionamento Corporativo na Web norteado pelo Gerenciamento da Impressão Organizacional*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – Porto Alegre/RS (2016).

Apesar dos referidos estudos abordarem *compliance* em algum aspecto, o termo não foi referenciado nos títulos das dissertações e da tese selecionadas do Portal da CAPES. Há duas dissertações da UNIP (São Paulo) e uma tese da PUCRS (Rio Grande do Sul),

respectivamente das regiões sudeste e sul. Com interesse destacado para a temática está a região nordeste, havendo quatro dissertações, sendo duas da Universidade Federal de Sergipe. Em termos de produção científica, a vinculação entre Relações Públicas e *Compliance* pode ser considerada uma contribuição à área, o que a presente tese pretende realizar. A vinculação em si já caracteriza um aspecto inovador ao estudo.

Após a realização do referido levantamento passa-se a verificar a administração do processo comunicacional em si.

De acordo com Baldissera (*in* MARCHIORI org., 2010), as organizações são e se realizam por e em comunicação, já que sem comunicação não será possível a existência de uma organização ou rede, pois “*organizações são relações e, neste caso, relações são comunicação*” (p. 201). Ainda ressalte-se para esclarecimento a diferenciação trazida por Simões (1995) no sentido que haveria distinção entre os termos ‘comunicação’ e ‘informação’. A **comunicação** seria o ato, enquanto que a **informação** seria o seu produto.

O estabelecimento de vínculos entre diversos sujeitos pela organização efetiva-se mediante a comunicação, sendo que tais relações vinculativas as quais compreendem processos comunicacionais é que acabam por caracterizar a comunicação organizacional como “*um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais*” (BALDISSERA *In* MARCHIORI, org., 2010, p. 201), no qual a cultura é vista no papel de regulação e não de determinação.

A possibilidade de existência da organização está no estabelecimento de relações e na estruturação de vínculos mediante processos comunicacionais, bem como na sua articulação à teia simbólica. É necessário que tal organização e o que ela representa faça sentido para os sujeitos que, de alguma forma, a constituem. (BALDISSERA *In* MARCHIORI org., 2010, pp. 202-203)

Nesse sentido, a organização não é somente comunicação, mas é através da comunicação - aqui entendida como a relação em caráter de centralidade e o estabelecimento de diversos vínculos que advém entre os diferentes públicos - que será constituída e formatada a organização. Baldissera afirma que “*a constituição das organizações fundamenta-se em processos organizativos que, pela comunicação, acionam diferentes teias simbólicas e*

imaginários” (in MARCHIORI org., 2010, p. 204). Tal procedimento é complexo e, para Baldissera, há a ‘organização comunicada’, ou seja, trata-se da organização como discurso aqui entendido como todas as articulações de linguagem (verbal, imagética, arquitetônica, etc.) atualizadas pela organização e constituindo o discurso organizacional, que consiste na visão de mundo da organização e vice-versa (na visão de organização no mundo). Considera-se, assim, que o discurso, ou a linguagem, teria um caráter eminentemente mediador e estratégico.

Para o autor, e também para fins deste estudo, a organização emite sim um discurso, através da linguagem, do diálogo que efetiva perante a sociedade, e tal discurso não é um organismo individual, mas resultado de construção de um processo histórico-social e cultural em que há produção de sentido. Existe uma relação que é a soma dos contextos institucional e sociocultural, a partir dos quais a organização se apresenta à sociedade por meio de uma ‘fala oficial’ ou uma ‘fala autorizada’ que deve ser planejada e calcada na ética (BALDISSERA In MARCHIORI, org., 2010). E aqui destaque-se a comunicação descendente ou vertical (comunicação administrativa oficial), conforme já explicitado anteriormente. Para tanto, a atividade de Relações Públicas seria a responsável habilitada na sua essência a conceber a gestão desta função, até pelo fato de que, conforme destaca (BALDISSERA In MARCHIORI, org., 2010), os públicos (interno, externo, etc.) interagem com a organização e podem conferir sentido a tudo que perceberem neste processo de comunicação, mesmo em situações em que não exista a intenção de comunicar, demonstrando a relevância, a incerteza e a inconstância deste processo. Assim, se poderia dizer, de acordo com os ensinamentos de Derrida (2010), que a oposição entre escrita (o que está fisicamente estabelecido como instrução e/ou orientação para cumprimento pela organização) e o discurso (o que é efetivado, o real, o efetivo) guarda estreita relação com as relações hierárquicas estabelecidas tanto na organização (internamente), como entre a organização e a sociedade (externamente), e, muitas vezes, não há uma proporção diametralmente certa e apropriada.

Quanto à tarefa de administrar a comunicação como atividade de Relações Públicas, e, ainda, tendo em vista que se entende nesta pesquisa que a comunicação passa a ser um mecanismo de transparência e, por conseguinte, de ética nas organizações perante seus públicos, Simões (1995) relata a existência de 04 (quatro) correntes: **(A)** A primeira é de que *relações públicas são um meio de comunicação* e surgiu no Brasil, que colocou o ensino da atividade como técnica; **(B)** A segunda que *relações públicas são uma via de mão dupla* já que processo de comunicação é um processo de troca de mensagens entre os elementos

comunicantes que, de forma mais ampla, envolve dois componentes para se tornar eficaz: a bilateralidade das informações e a ação recíproca de interesses; (C) A terceira que *Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua* contida na definição da associação inglesa, e também pela associação brasileira, referindo-se apenas a uma das partes da comunicação – a resultante. Aqui seria o enfoque a ser utilizado pela organização que está na iminência de eventual conflito – quando há um quadro de referências comuns entre os envolvidos; e (D) a última escola de que *Relações Públicas visam integrar interesses* ou, simplesmente, *Integração*, explicita sucinta e pragmaticamente a maneira de chegar-se à comunicação como resultante de um processo. Nesta última corrente, Simões (1995) cita os ensinamentos de Childs (1967, p. 18) nos quais *o problema fundamental de Relações Públicas é a reconciliação com o interesse público ou o ajustamento a ele dos aspectos de conduta individual e institucional, os quais têm significado social.*

É relevante esmiuçar, para fins desta pesquisa, a primeira corrente, que considera a comunicação como uma das facetas e também uma importante ferramenta da atividade de relações públicas, pois importaria no fato da organização atuar calcada na transparência como aspecto valorativo da sua relação com seus públicos. Não seria somente no sentido de usar a comunicação como forma de persuasão, o que diminuiria, e muito, a potencialidade deste aspecto, ainda mais na atualidade, em tempos de redes sociais como uma das formas de expansão da possibilidade de conexão entre público e organização. Mas sim, que a comunicação fosse fator primordial de relacionamento da organização com seus públicos.

(...) não haverá outra alternativa para a organização contatar seus públicos que a dos meios de comunicação de largo alcance. Notícias, iniciativas importantes precisarão chegar, rápida e eficientemente, a um maior número de pessoas. Entretanto não se impõe que as mensagens sejam redigidas e os instrumentos elaborados pelo profissional de Relações Públicas. A ele cabe definir os instrumentos e os veículos mais adequados à consecução de seus objetivos. A produção dos instrumentos pode ser delegada a técnicos reconhecidos e específicos, sobretudo das grandes organizações. (SIMÕES, 1995, pp. 86-87)(grifos nossos)

A organização deve conscientizar-se de que o relacionamento que mantém com seus públicos eminentemente está baseado na comunicação. E que, muitas vezes, a figura da organização estará representada nos veículos de comunicação. Ou seja, neste sentido pode ser

utilizada a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos, segundo GRUNIG (2011).

Conclui Baldissera (*In MARCHIORI org., 2010*) que:

A noção de organização comunicante parece exigir que a organização se compreenda como potencialidade comunicacional, ou melhor, como potencialidade de significação e comunicação. É comunicar a organização? Sim. Mas não somente. É entender que em qualquer relação que a organização, de alguma forma, estabelecer com algum indivíduo haverá algum processo de atribuição de significação (ele perceberá/atribuirá sentido) e, também, será um potencial processo de comunicação. (p. 209) (grifos nossos)

Depreende-se, conforme propõe o autor Baldissera (*In MARCHIORI org., 2010*), que as organizações são os resultados tidos por provisórios das permanentes relações/interações com os sujeitos e os processos comunicacionais, advindos de tais relações é que são edificados, são elaborados pela comunicação e sedimentados em subjetividades para disputar e construir sentidos com a organização e sobre a própria organização, em um verdadeiro sistema aberto ou sistema vivo.

Diante disso, a atividade de relações públicas, em sua função política, e através de um processo comunicativo que caracterizaria um discurso de significação - em que a organização estrategicamente incentive a observação dos valores, representando o fundamento da ética como o maior objetivo dos processos comunicacionais corporativos - importaria em uma tensão das relações com os diferentes públicos que resultaria, potencialmente, em desenvolvimento social e na construção da justiça em sua concepção moral.

Outro ponto relevante é que, muitas vezes, as organizações decidem por não investir em profissionais para exercerem a atividade de relações públicas, mas se utilizam de instrumentos que entendem ser mais representativos, como os Códigos de Ética. Segundo Lobos (2003, p. 65) “*um código de ética não passa de um pedaço de papel, é verdade. Mas reforça os comportamentos certos ao sinalizar a todos os stakeholders os padrões dentro dos quais os negócios devem ser conduzidos.*” Ou seja, os códigos de ética seriam o início de um processo de maturação organizacional pautado na ética, mas não substituiriam a possibilidade de serem evitados eventuais conflitos em razão de tensões nas relações – função que deveria

ser desempenhada pela atividade de relações públicas, constituindo tal escolha em um caráter eminentemente preventivo de atuação na gestão das organizações.

A afirmativa inclusive serviria para explicitar, de forma sensata, e dirimir eventual dúvida sobre o profissional executante de determinadas atividades nas organizações. Ou seja, o profissional mais adequado a realizar a tarefa de assessoria de imprensa no ‘sentido estratégico’ nas organizações seria o relações públicas.

A Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967 (ver ANEXO I), a qual disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências, prevê que dentre as atividades profissionais de relações públicas estaria:

Art. 2º da Lei nº 5.377/67 – Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação;
 (...) (grifos nossos)

E o Regulamento da Profissão de Relações Públicas, criado por meio do Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968 (ver ANEXO J), o qual disciplina o exercício profissional de relações públicas, traça importante delimitação sobre a atividade de relações públicas de forma mais clara do que a própria doutrina tenha conseguido conceber.

Decreto nº 63.283/68 - Regulamento da Lei nº 5.377/67, que disciplina o exercício profissional de relações públicas:

Título I - Da Profissão de Relações Públicas

Capítulo I – Do Profissional de Relações Públicas

Art. 1º - A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

(...)

Capítulo II – Do campo e da atividade profissional

Art. 4º - Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
 b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;

- c) à informação e à orientação da opinião sobre os objetivos elevados de uma instituição;
- d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição a entidade perante a opinião pública;
- e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública
- (...) (grifos nossos)

Depreende-se, pois, que a atividade de Relações Públicas tem muito a contribuir com a gestão estratégica das organizações, mantendo a compreensão entre a instituição e seus públicos, especialmente sobre o enfoque da comunicação. Ainda neste ínterim é previsto no mesmo Regulamento:

Decreto nº 63.283/68 - Regulamento da Lei nº 5.377/67, que disciplina o exercício profissional de relações públicas:
 Capítulo II – Do campo e da atividade profissional
 Art. 3º - A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal, assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de **política social** destinada à **intercomunicação** de indivíduos, instituições ou coletividade.
 (...) (grifos nossos)

Diante disso, a criação de uma política social que promova a comunicação entre os diferentes públicos seria tarefa destinada à atividade de Relações Públicas e, conforme Simões (1995), não existiria a obrigatoriedade de execução da atividade de comunicação propriamente dita. Parece que aos jornalistas caberia a atividade de assessoria de imprensa, diferentemente do esboçado pelo Conselho de Relações Públicas, pois, à função política importa muito mais em um caráter gerencial/planejador e estratégico, características estas presentes nos profissionais de Relações Públicas. O caráter executivo caberia ao jornalista, profissional formatado, sob o ponto de vista técnico, para atuar na efetivação da comunicação propriamente dita.

Destaque-se, entretanto, que ocorreu a revogação do diploma de Jornalismo, com o julgamento ocorrido no Plenário do Supremo Tribunal Federal, em 17 de junho de 2009, no Recurso Extraordinário (RE) nº 511.961, interposto pelo Ministério Público Federal (MPF) e pelo Sindicato das Empresas de Rádio e Televisão do Estado de São Paulo (SERTESP), contra acórdão proferido pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região (TRF/3ª Região), o qual afirmava a necessidade do diploma para o exercício do jornalismo, contrariando decisão

de primeira instância em Ação Civil Pública (ACP) (ver ANEXO K). O assunto foi colocado em pauta novamente (ou se diria eternamente e superficialmente), com a discussão a respeito da Área de Assessoria de Imprensa nas instituições.

Historicamente, a tarefa de assessoria de imprensa vinha sendo desempenhada por jornalistas, embora inexistassem documentos legais a determinar a atuação privativa nesta função. No entanto, o Conselho de Relações Públicas, em 2002, por meio de Resolução Normativa (ver ANEXO L) incluiu, de forma explícita, a possibilidade de que os profissionais da área de comunicação, habilitação relações públicas, passassem a desenvolver atividades de assessoria de imprensa. Tal atitude proporcionou um distanciamento ainda maior entre as habilitações, que, muitas vezes, não enxergam a possibilidade de uma ação conjunta via assessoria de comunicação onde todos os profissionais da área de comunicação atuariam de forma integrada. No entanto, alguns exemplos do mercado, como a inserção do profissional de relações públicas nas áreas de atendimento das agências de publicidade e propaganda, têm demonstrado uma nova concepção. Além disso, muitas vezes a prática diária acaba por auxiliar à construção de regulamentos normativos mais coerentes.

Em que pesem tais documentos normativos e judiciais, entenda-se que a área da comunicação cada vez mais está a ensejar uma integração, proporcionando uma convivência técnica e madura entre profissionais de Jornalismo, de Publicidade e Propaganda e de Relações Públicas.

Neste viés, retomando-se a teoria proposta por Simões (1995), quanto à administração da comunicação nas organizações, no que se refere a quarta corrente - *Relações Públicas visam integrar interesses* ou, simplesmente, *Integração* - destaque-se significativa a contribuição de Childs (1967) a respeito da natureza da comunicação e de que somente haverá um significado comum entre a organização e seus públicos caso ocorra uma efetiva integração de interesses.

Neste diapasão estaria a corroborar com este posicionamento o princípio do Código de Ética dos Relações Públicas (ver ANEXO M) que dentre seus Princípios prevê:

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

(...)

4. O Profissional de Relações Públicas deve empenhar-se para criar estruturas e canais de comunicação que favoreçam o diálogo e a livre circulação de informações. (grifos nossos)

Portanto, a atividade de Relações Públicas é disseminadora de uma política social de gerenciamento estratégico da comunicação nas organizações, e tal perfil integra um potencial efeito preventivo de eventuais conflitos.

As Relações Públicas são um campo de atividade profissional e intelectual, com bagagem teórica e possibilidade de pensamento crítico. Embora seja uma área profissionalmente regulamentada, coexistem diversos interesses e possibilita disputas, que embora conflitantes, tornam-se interessantes e possibilitam privilegiar a qualidade da oferta e a ampliação da qualidade profissional da área de relações públicas, especialmente incentivando o diálogo e a interação (DE FARIAS, 2009).

Atualmente, segundo Moura (2015 *In* SIMÕES, 1995) a matéria-prima das relações públicas é a informação, seria esta a matéria-prima do profissional de relações públicas, possibilitando o estabelecimento das relações entre público X organização, no sentido de administrar relacionamentos pelas ações de comunicação (ver *link*: <http://portal.metodista.br/relacoes-publicas/noticias/relacoes-publicas-terao-titulacao-propria-a-partir-de-2016> - acesso em 10 dez. de 2017), seria então esta uma das novas funções da área de relações públicas.

A doutrina diferencia o que seja ‘conflito’ e ‘controvérsia’ nas organizações, tema primordial para este presente estudo.

2.4 A DIFERENCIAÇÃO CONCEITUAL ENTRE ‘CONFLITO’ E ‘CONTROVÉRSIAS’ NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CARÁTER PREVENTIVO

Simões (1995) salienta que ainda existem predominantemente dois modos de entender a sociedade presente nos discursos – a teoria da integração da sociedade, gerada pelos utópicos, a qual considera o conflito de forma negativa, já que desestabiliza a sociedade; e a teoria da coerção da sociedade, desenvolvida pelos racionalistas, a qual tem o conflito como elemento básico da vida social tomando-o de forma positiva. E a este entendimento se acrescentaria o fato de que os aspectos valorativos e éticos deveriam alicerçar a atuação da atividade de relações públicas nas empresas/organizações, com ênfase especial em ‘regular’ ou ‘monitorar’ o conflito, encontrando formas de identificar, de maneira antecipada, as causas do conflito, mantendo-o em estado iminente, pois é impossível reprimir, ou mesmo suprimir o

próprio conflito, que advém como consequência dos relacionamentos existentes entre organização/públicos.

O regular ou monitorar o conflito reconhece a existência permanente de antagonismo de interesse e que o mesmo leva ao desenvolvimento. Não se pode conceber a sociedade sem que se realize a dialética de integração e conflito (SIMÕES, 1995, p. 93)

Por outro lado, torna-se necessária uma maior explanação a respeito dos termos ‘conflito’ e ‘controvérsia’, já que muitas vezes são palavras utilizadas como sinônimos, mas que, na forma semântica e nos termos técnicos, possuem significados distintos. A diferenciação conceitual neste estudo se mostra primordial, especialmente no que tange aos contextos e aspectos para a atuação da atividade de relações públicas.

Antes, porém, é relevante a definição de interesse público, que antecede eventual conflito/controvérsia.

Saliente-se que Weber (2011), no tocante à comunicação pública, diz que a categoria necessária à análise das ações comunicativas do Estado Democrático são determinadas pelo interesse público. E especificamente quanto a esta comunicação pública existiriam seis estratégias: visibilidade, credibilidade, autonomia, relacionamento direto, propaganda e imagem pública. Por analogia, tais estratégias poderiam ser efetivadas para fins de caracterização do interesse público nesta pesquisa, pois os atores sociais deveriam ter livre acesso às informações que são de interesse público.

Entretanto, na conceituação de ‘público’ não está a configurar apenas a coisa pública ou governamental, mas segundo Habermas (2002) seria o âmbito da esfera pública, da negociação argumentativa dos cidadãos, embora historicamente os sentidos de ‘público’ foram e são tensionados pelo sentido de ‘privado’, em uma dicotomia que é permanente.

Segundo Weber (2011) os temas são lançados e reconhecidos em diferentes sistemas de comunicação ligados tanto a instituições públicas, como a instituições privadas, formando um conjunto de fluxos de informações que perpassa os indivíduos, sendo que os principais sistemas seriam: Comunicação Social, Comunicação política, Comunicação do Judiciário,

Comunicação Científica e Educacional, Comunicação Mercadológica, Comunicação Religiosa e os Sistemas de Comunicação Midiática.

Assim, ao abordar-se temas de interesse público e a repercussão social destes é proporcional aos interesses, sejam eles públicos ou privados, em outras redes, e são realizados debates no espaço público e realizados debates em temas principais concernentes à sociedade tanto a partir da perspectiva pública, como da perspectiva privada.

O conceito amplo de interesse público, conforme Ernest S. Griffith e Andrade (1975), pode ser considerado quase como sinônimo de ‘bem-estar geral’ e aqueles que são levados a identificar o interesse público empreendem uma ação destinada a elevar, ao máximo, a liberdade e a justiça. Seria uma forma de estabelecer fundamentos éticos à procura de denominadores éticos também comuns, tanto nas organizações, como nos próprios países.

Como exemplo, pode-se citar a Declaração dos Direitos do Homem, aprovada pela Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), em 10 de dezembro de 1948, a qual gerou uma carta de intenções estabelecida a partir de denominadores comuns de caráter ético, político, social e jurídico eleitos pelos países, numa espécie de carta de intenções de interesses públicos, na esfera mundial.

Os indivíduos estão a requerer que sejam estabelecidas, de preferência de forma bastante explícita, normas e valores para fortalecer as organizações nas quais eles exercem suas atividades. Isso deve ser feito com coerência e sem disparidades entre teoria e prática destes mesmos valores, que serão observados por todos – do mais alto escalão da organização até o mais baixo - sob pena de gerar-se um ‘processo de encasulamento’ dos colaboradores, de acordo com Kuczarski (1999). Tal fato, muitas vezes importará em confusão, pois caso prevaleça a disparidade ou ‘lacuna de valores’ na instituição, nenhum conjunto de valores para os administradores ou empregados será seguido ou adotado.

O encasulamento é tanto um sintoma de anomia como um perpetuador da mesma. Ele perpetua a desilusão dos empregados e aumenta a infelicidade deles com as suas organizações. Também favorece a anomia, porque aumenta a dificuldade de extrair valores individuais – o empregado fica figuradamente ‘indisponível’ enquanto se encontra em seu casulo. (KUCZMARSKI, 1999, p. 46)

Assim, a atitude de construir, manter e perpetuar uma cultura de Normas e Valores nas organizações é o maior desafio, segundo (KUCZMARSKI, 1999, pp. 235 e 253), já que este sistema, quando bem formatado, importará em agir como volante de toda a instituição, capacitando os líderes para manterem a empresa em uma situação regular que lhes proporcionará resultados positivos advindos de uma ‘cultura de valores’. Isto pode ser associado ao *Marketing* de Valores para os Consumidores, já que os consumidores procuram instintivamente valores que ofereçam significado para sua vida.

Em última análise, as pessoas compram os valores de uma empresa e os seus produtos. Os consumidores estão se encaminhando nessa direção. Os fabricantes e fornecedores precisam alcançá-los. (...) temos de chegar ainda a um outro estágio da compreensão do consumidor que será essencial para o sucesso do *marketing* no futuro – a valorgrafia. (KUCZMARSKI, 1999, p. 255)(grifos nossos)

O relacionamento com os consumidores no sentido de conhecê-los e, em especial, seus valores e desejos, é um caminho válido e eficiente a ser trilhado pelas organizações. Palacci Santos (*In* GRACZYK org., 2010, p. 58) afirma:

(...) os profissionais de Relações Públicas mesmo frente a consumidores conscientes de seus direitos ainda precisam saber falar com seus inconscientes, com suas emoções. Mas essas emoções não são as mesmas de antes, são dinâmicas e voláteis.

Tal entendimento corrobora que a gestão estratégica, via atividade de relações públicas, terá como essência o aspecto valorativo e será a ética que importará na essência e no sustentáculo dos relacionamentos e guiará a atividade das organizações.

Esta se tornará a nova pedra angular para os pesquisadores do mercado descobrirem – os valores subjacentes dos consumidores em vários segmentos. Isso permitirá que a segmentação venha a ser a base para o desenvolvimento de novos produtos e direcionará as iniciativas de gastos para o *marketing* de valores. A valorgrafia fará os marqueteiros compreenderem os valores do consumidor que influenciam as decisões e a intenção de compra dos produtos e serviços.

No futuro, os consumidores comprarão cada vez mais baseados no desejo de ver satisfeitas suas necessidades de valores. E o *marketing* de valores faz sentido: ele dá uma plataforma sólida para a diferenciação competitiva, fortalece e reforça a dedicação do empregado e a lealdade às organizações. (KUCZMARSKI, 1999, p. 255)(grifos nossos)

Também poder-se-ia aduzir que as legislações são criadas a partir de conceitos comuns que visam a reger a atuação dos cidadãos, sendo que sobre estes é que se dará eventual análise de sua atuação social. Todavia, hoje se observa uma verdadeira crise mundial em que prevalece o individualismo em detrimento do bem comum, tanto no mundo, como muitas vezes nas organizações/empresas onde se prioriza o lucro e o econômico em detrimento à saúde, ao respeito, e à segurança, dentre outros valores basilares. Está a se requerer, cada vez mais, a criação de documentos que formalizem expressamente a instituição de direitos e deveres comuns aos seus cidadãos e colaboradores, como forma de instruir e conscientizar os públicos sobre a importância de uma atuação individual que não venha a gerar a quebra de harmonia social.

Todos nós sabemos que o homem, em sua personalidade individual, entra muitas vezes em conflito com os impulsos sociais, provocando assim tensões entre o interesse particular e o público. Mas ele, como ser racional e consciente do fato de que não vive sozinho neste mundo, será capaz de adaptar sua conduta aos interesses egoístas. Não se pretenda, como Walter Lippmann '*que o interesse público possa ser considerado apenas se os homens pudessem agir de modo desinteressado e benevolente e pensassem racionalmente*', pois entendemos que ainda que as emoções estejam presentes, a razão, estimulada por interesse próprio, deverá, paradoxalmente, levar os homens a tentar identificar o interesse social, adaptando-se à realidade em que vivem, ouvindo os seus semelhantes. (ANDRADE, 1975, p. 11)

Como bem aponta Kunsch (2003), é preciso, no que tange à verdadeira função da atividade de relações públicas, e no que concerne à administração ou ao gerenciamento de comunicação entre as organizações e seus públicos, considerar-se a premissa de que há distinção entre relações públicas e *marketing*. Muitas vezes a ignorância, no sentido de desconhecimento, das possibilidades e abrangência do campo de relações públicas dificultam um maior entendimento da importância e de sua eficácia no mundo corporativo.⁴

O grande desafio para a atividade de relações públicas na complexa sociedade contemporânea parece ser justamente conseguir gerenciar a comunicação, o que contribuiria de forma coadjuvante à principal meta - o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações. Nesse sentido seria a possibilidade de formatar o

⁴ Segundo Kunsch (2016) normalmente a área de relações públicas é chamada para "consertar problema" ou "apagar o incêndio", quando deveria fazer parte da gestão, desenvolver um planejamento proativo para contornar maiores problemas e minimizar danos incontroláveis.

que se considera como a atividade de relações públicas em sua função política como a *práxis* transformadora (SIMÕES, 1995). Na visão de Kunsch:

Como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade. Para tanto não poderá prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas. Uma filosofia empresarial restrita ao *marketing* certamente não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade (2003, p. 90)⁵

Sendo assim, e conforme Simões (1995), a finalidade última (ou primeira) – este estudo considera que o adjetivo ‘primordial’ seria o mais adequado para categorizar a finalidade – das Relações Públicas é de que através da legitimação de sua autoridade de poder de decisão venha a influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas da organização, a fim de conservar a sua existência, sendo que aqui a palavra ‘trocas’ teria o sentido de tudo o que sai e entra na organização, não somente sob o aspecto econômico, mas também em relação a idéias, posicionamentos, enfim a relação que dispõe a organização com os seus públicos.

E mais, como as ações descritas de ‘iniciar’, ‘expandir’ e ‘manter’ são primeiramente de responsabilidade da estratégia de mercado se poderia confundir a ‘atividade de relações públicas’ como instrumento de *marketing*. Segundo Simões (1995), não haveria problema nesta concepção desde que se entendesse que a atividade de relações públicas visa auxiliar em um processo de troca ao conceber a legitimação da organização perante seus públicos, especialmente através da construção de uma boa imagem e isto, indiretamente, representa uma atuação do *marketing*. Hoje, muitas vezes, tal entendimento é caracterizado sob o aspecto da responsabilidade social da organização, a qual deveria ter por escopo maior o bem comum, no sentido de interesse público.

⁵ A pesquisadora Margarida Maria Krohling Kunsch, em sua obra intitulada “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, na 6ª edição, revista, publicada no ano de 2016, enfatiza que a área de relações públicas tem um importante papel a exercer, o qual é administrar estrategicamente a comunicação das organizações, capitalizando a sinergia das áreas afins (prefácio - p. 14). Assim sendo, a ação conjugada das áreas permitirá que as organizações racionalizem as suas atividades, bem como por meio de uma linguagem comum, relacionem-se de forma mais qualificada e melhor com seus diferentes/diversos públicos, mediante uma política de comunicação integrada. A obra, revista, atualizada e ampliada, segundo a autora, buscou contribuir com o aperfeiçoamento da área, inclusive com a indicação de conceitos desenvolvidos por estudiosos da administração, aplicando-se ao campo das relações públicas e da comunicação organizacional. Possui várias edições, havendo alterações conceituais em cada uma delas. A edição mais recente (2016) foi adotada na tese.

Entretanto, não caberia usar-se o *marketing* como uma forma de realização das relações públicas, especialmente pelo fato de não constituir a essência da atividade de relações públicas, mas sim a utilização desta apenas como uma modalidade de ação mercadológica institucional.

Mas há uma relação entre interesse público e relações públicas.

Não mais se pensa apenas em um aspecto econômico, mas sim a possibilidade do *marketing* de causas. A Resolução nº 43, de 24 de agosto de 2002 do CONFERP (ANEXO L), a qual define as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas define como funções privativas da atividade profissional de Relações Públicas elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar o planejamento estratégico da comunicação e a comunicação corporativa (ver art. 3º, I, 1, alíneas ‘a’ e ‘b’) e estabelecer programas completos de relacionamento (ver art. 3º, I, 3, alínea ‘b’) e isto é essencial no mundo contemporâneo, em que as marcas precisam afirmarem-se como valorativas, e não só comercial/econômico, residindo aí a relação de ‘público’.

O estudioso Andrade (1975, p. 14) menciona que, no campo das Relações Públicas, Edward Bernays, na obra intitulada ‘*Crystallizing Public Opinion*’ (2ª ed., New York: Liveright Publishing co., 1961) e Harwood Childs, no livro ‘*Relações Públicas, Propaganda e Opinião Pública*’ (Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964), consideram essa atividade como responsável pelo ajustamento do interesse público ao comportamento dos indivíduos ou das empresas, que tenham significado social. Afirmam que seria o interesse público aquilo que a opinião pública acha que é, entendendo-se por ‘opinião pública’ como qualquer coleção de opiniões individuais, independentemente do grau de concordância ou uniformidade. Denota-se daí que interesse público seria apenas advindo da formação da opinião pública, quando sabemos que não é somente esta a origem.

O princípio da prevalência do interesse público deve embasar as atividades administrativas que visam atingir aos grupos sociais, ou seja, a sociedade em si, como um todo.

A propósito, na III Conferência Interamericana de Relações Públicas, realizada em Santiago (Chile), no ano de 1962, foi recomendado que “*é incompatível com o exercício das tarefas de Relações Públicas e com a ética da profissão toda atividade contrária ao interesse público*”. Ou seja, requer que a atividade de relações públicas esteja de acordo com o

interesse público, mas não o conceitua. Seria possível afirmar, pois, que o ‘interesse público’ é algo relevante, notório, calcado no pensamento do bem comum da sociedade, e isso seria ético. Depreende-se que sim, e, conseqüentemente, que a essência da atividade de relações públicas seria uma faceta da própria ética, sendo que a ética estaria calcada em valores.

Interessante referenciar-se aqui o questionamento formulado por Gianotti, no texto “*Moralidade Pública e Moralidade Privada*” (In NOVAES – org., 2007, pp. 336-345) – de que a ética voltou a ser um dos temas mais trabalhados do pensamento filosófico contemporâneo. Afirma o estudioso que nos anos 60 era a política que ocupava tal lugar de destaque, ao ponto de que alguns teóricos passaram a massificar o pensamento ao entender que tudo era político. Entretanto, não mais existe na atualidade social o fundamento para uma doutrina de consumação dos tempos e da história, já que tudo é muito volátil. Mas talvez esteja gasto o sentimento de que para haver a transgressão a base seria somente o desconhecimento, sendo este a única justificativa para a eventual infração. A característica da universalidade, como fator da regra moral, importa que o preceito independe de qualquer fato, pois ela valeria involuntariamente à circunstância, o que costuma-se chamar de ‘imperativo categórico’ – imperativo incondicionado que vale para todos e independe das circunstâncias particulares.

Concorda-se com o entendimento esboçado por Gianotti (In NOVAES – org., 2007, p. 339) quando afirma que são os imperativos morais que colocam o limite, sendo a ética, nas palavras de Levinas⁶, apenas uma ótica, ou seja, a ética não trataria especificamente certos valores, mas avaliaria a maneira pela qual os indivíduos seguem outros sistemas normativos sem se comprometerem inteiramente com o tipo de individualidade de agente requerida pelo sistema. Assim, existiriam várias morais, vários sistemas éticos, como por exemplo as éticas profissionais, as éticas grupais, etc., e aduz um sentido de relativização da ética, havendo critérios para determinar a moralidade íntima de cada ação.

Entretanto, o presente estudo descreve que, embora possam haver juízos individuais a respeito do aspecto valorativo dos fatos, existe a necessidade de imperativos absolutos a calcar a atividade das organizações, que não poderão estar adstritos a eventuais interpretações subjetivas, pois os fatos importam em decisões com reflexos sociais. Nesse sentido, há o posicionamento de Gianotti (In NOVAES – org., 2007, pp. 342) de que ‘*se estou tentando*

⁶ Emmanuel Levinas foi filósofo francês (1906-1995). O pensamento de Levinas parte do pressuposto de que a Ética é tida como a Filosofia Primeira.

delinear um espaço em que vale uma ética da intimidade, convém sublinhar que ela não é a única nem fundamento das outras'. Entende-se assim que haveria um reforço do bem comum como representado na assertiva do próprio autor:

(...) delinear os limites (...) entre o íntimo e o privado é uma das tarefas mais urgentes, pois interessa sobretudo que uma esfera não avassale a outra. (GIANOTTI *In* NOVAES – org., 2007, p. 342-343)

E ainda o mesmo estudioso Gianotti (*In* NOVAES – org., 2007) traça uma provocação interessante ao questionar a respeito de quais as instâncias que podem controlar juízos morais já realizados. Defenda-se aqui que as organizações deverão possuir critérios que as auxiliem à tomada de decisões quanto aos juízos morais, e a atividade de relações públicas seria um agente facilitador, tanto na criação de estratégias, como na gestão no intuito de 'função política' a ser exercida nas instituições, conforme propõe Simões (1995). Sabe-se que se não bem administrado internamente a problemática moral, o próximo passo será um questionamento na instância jurídica – Poder Judiciário, a quem incumbirá dirimir a controvérsia judicial posta em exame, e é isso que a atividade de relações pública deve buscar sempre evitar. Deve-se buscar conter a imoralidade pública, pois ela viola o princípio da intolância e atinge os direitos humanos fundamentais.

O pensamento em prol da coletividade voltaria a estar baseado em um rigor ético. Seria o diálogo, segundo Andrade (1975), realizado com método, pelo profissional de relações públicas, por meio da atividade de Relações Públicas, fator que estabelece uma integração permanente entre todas as pessoas e grupos que se movem em torno de seu universo, e desse clima de integração/relações surgiria a determinação do interesse comum mediante o aperfeiçoamento constante das nossas virtudes, e, em contrapartida, se identificaria, de forma mais clara, os interesses particulares.

A corroborar está a afirmação de Kunsch (2003) de que a transparência das ações será fundamental para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social. A comunicação nas organizações carece constituir-se em um fator estratégico, a fim de agregar valores, e aí se vislumbra o papel primordial da atividade de Relações Públicas no sentido de *práxis transformadora*, podendo utilizar o *compliance* como técnica.

Por fim, isso ocorrendo potencialmente inexistiria o conflito, pois a atividade de Relações Públicas de forma eficiente presentiu as tendências sociais e manteve a direção das organizações de forma positiva, atuando por meio de assessoramento preventivo e ético aos seus dirigentes em um verdadeiro exercício da ‘responsabilidade social’, especialmente com o enfoque da gestão da comunicação.

O fato de que a atividade de Relações Públicas em si é ética, pois útil para a sociedade, lembra que os problemas éticos são gerados pelos profissionais, como em qualquer outra atividade. Todavia, conforme Simões (1995), a essência da ética está intrínseca ao processo de legitimação de Relações Públicas, pois se trata de uma relação política, sendo que o instrumento desta relação é a comunicação. E neste caminho a matéria-prima é a informação, que tem o poder de gerar, evitar e resolver os conflitos. A informação aqui caracterizada como aquela que tem caráter, que pode gerar conhecimento.

E tendo a informação a possibilidade de construir conhecimento poderia servir como uma forma de dosar o controle social.

Com isso, há que se atentar em diferenciar conceitualmente os termos ‘dado’ e ‘informação’. A palavra **dado** representa o registro que se pode estabelecer com um dos atributos (nomes, endereços, medidas, valores monetários, datas, etc.) de uma entidade (pessoa, objeto, empresa, etc.), não sofrendo nenhum tipo de tratamento, mas servindo de base à resolução de um problema. Já a **informação** advém do dado que é trabalhado a fim de gerar conhecimento, sendo a informação passível de ser recuperada diante de possíveis tomadas de decisão. A informática e, portanto, a era digital, diferencia ‘dado’ e ‘informação’, pois se refere muitas vezes à recuperação de dados para eventuais tomadas de decisões. (GOUVÊA, 1997, p. 41). Ou seja, a informação seria o resultado do processamento, da manipulação e da organização dos dados de tal forma que representaria uma modificação, na esfera qualitativa ou quantitativa, a gerar conhecimento, podendo inclusive originar uma mensagem, que seria a informação materializada, a corroborar o entendimento de Simões (1995) de que informação representa um produto de um ato (que é a comunicação), sendo necessária para a existência de qualquer organização, seja qual for sua natureza.

Neste arcabouço, relevante salientar quais seriam os instrumentos, ou seja, como se busca e se envia informação. Através de políticas e normas administrativas justas (e de preferência padronizadas em uma plataforma acessível a todos) e documentos (ex: códigos de ética), e de produtos e serviços com qualidade, é possível gerar perante o público o valor da

‘credibilidade’. A informação também pode ser alcançada por todo e qualquer meio, já existente ou que venha a ser criado, que oportunize o acesso a mensagens originárias da organização com destino aos seus públicos e vice-versa.

Ora, como as Relações Públicas visam integrar interna e externamente a organização, parece óbvio a esse ponto, que isso somente se operacionaliza através da informação e do processo de comunicação (SIMÕES, 1995, p. 155)

E por fim, porém não menos relevante, está o fato de que todas as decisões organizacionais precisam ser sempre legitimadas para exercerem o seu caráter de generalidade. Aí advém a necessidade de questionamento sobre o bem comum.

A conceituação de bem comum contemporânea também encontra guarida na própria definição formulada pela Doutrina Social da Igreja, através do Papa João XXIII, na Encíclica ‘*Pacem in Terris*’, datada de 1963⁷, quando menciona que o bem comum consiste no conjunto de todas as condições de vida social que consistam e favoreçam o desenvolvimento integral da personalidade humana, ou seja, o bem da comunidade é o bem do próprio indivíduo que a compõe. Acredita-se que não seria esta busca uma abstração puramente filosófica, já que significa obter-se o melhor para todos como um objetivo geral que toda a Nação - e aqui se adaptaria para ‘organização’ – busca em comum acordo, pois deste processo adviria a paz e a convivência baseada na harmonia. No entanto, sabe-se que na prática muitas vezes a teoria procura refúgios ou subterfúgios.

No contexto do agir orientado para o entendimento, ocorre um tal desapontamento logo com o fundamento de uma suposição de racionalidade que devemos fazer, conquanto que nos envolvemos sobretudo no agir comunicativo. Essa suposição diz que um sujeito agindo intencionalmente está em condições, sob circunstâncias apropriadas, de dar um fundamento mais ou menos plausível, *pelo qual* ele (ou ela) se conduziu ou se expressou (ou se deixou reagir) assim e não de outra forma.

A racionalidade não é uma obrigação. Mesmo à vista da conduta moral ou legal, a suposição de racionalidade não tem o sentido de cumprimento das normas a que a outra se sente obrigada; lhe é imputado apenas um saber do que significa agir autonomamente (...) a idéia de liberdade dá a certeza de que o agir autônomo – e a realização do reino dos fins – *é possível* - e não é

⁷ Disponível em: <http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hj_j-xxiii_enc_pacem_po.html>. Acesso em 03 jul. 2012.

apenas considerado contrafático por nós (...) Também no agir comunicativo partimos de que todos os participantes *são* atores capazes de se justificarem (HABERMAS, 2002, pp. 47 e 50-51)

Sendo assim, as regras devem ser dominadas, e o saber implícito de como se segue uma regra, conforme Habermas (2002), parte do saber explícito de qual é a regra que se segue. ‘Deve-se entender’ o que é uma prática guiada por regras, antes que se possa tornar explícito esse saber e igualmente se possa formular as regras intuitivamente desejadas. Ou seja, as regras devem estar introspectadas nos indivíduos, na qualidade de seres relacionais.

Como já explanado anteriormente, mesmo que se pense como seres sociais no bem comum, eventuais interpretações de caráter subjetivo poderiam gerar conflito. Ou mesmo pelo fato de que ainda que os indivíduos estejam cientes das determinações, estes podem desconsiderar o caráter social, o que resultaria na quebra da harmonia da coletividade. Daí advém os chamados conflitos. Já que, segundo Habermas (2002), quem age moralmente não se atreve a ‘mais ou menos’ autonomia, e no agir comunicativo os participantes não supõem ‘um pouco mais’ e ‘um pouco menos’ racionalidade, conforme o caso, mas as experiências comunicativas ocorrem entre os sujeitos, como reais seres de relação.

Contudo alguns teóricos divergem quanto ao emprego da palavra ‘conflito’ ou ‘controvérsia’.

Na presente pesquisa, a base conceitual dos vocábulos ‘conflito’ e ‘controvérsia’ denota elemento essencial sob o enfoque da área de relações públicas, não no sentido de discurso, mas na prática efetiva da própria atividade de Relações Públicas. Precisa-se diferenciá-los no significado, contexto e aspectos divergentes quando vinculados às relações públicas.

Encontra-se como definição geral que a palavra conflito importaria em choque de motivos ou seria originado por informações desencontradas, em um ambiente de desordem, e para se ter uma solução pacífica deveriam ser invocados todos os meios possíveis de negociação, executada por meio de diplomacia, bons ofícios, arbitragem e propostas de conciliação. Denotado está que há o envolvimento da atividade de Relações Públicas no momento de negociação do conflito.

Já o substantivo controvérsia é originário do latim *controversia* e significa disputa. É uma questão de opinião sobre um ponto/uma questão em que as partes envolvidas discordam, argumentam ou debatem, podendo variar em tamanho/intensidade já que pode estar sendo travada a disputa entre dois indivíduos ou ocorrer desentendimentos entre grupos maiores ou mesmo entre sociedades. Questões controvertidas são chamadas de divisoras numa

determinada comunidade, pois podem gerar tensões, eis que calcadas sobre tabus, devendo ser proporcionadas discussões para compartilhar sentimentos no intuito de se construir um denominador comum.

A estas definições ainda importaria destacar os sinônimos discussão, debate, polêmica, querela e divergência de opinião.

Neste estudo os vocábulos ‘conflito’ e ‘controvérsia’ são contextualizados para a atividade de Relações Públicas. Sendo assim, oferece o estudioso Andrade (1996, pp. 37 e 40), em sua obra, que comporta um glossário técnico na área de relações públicas, definições dos referidos termos. Como **conflito** esclarece que é o processo-situação em que dois ou mais seres tentam reciprocamente frustrar seus propósitos ou impedir a satisfação de seus interesses antagônicos, podendo chegar inclusive um lado a ferir ou destruir o oponente, sendo assim seria uma luta declarada e direta de várias pessoas ou grupos pelo mesmo motivo ou interesse. Por sua vez, entende que o vocábulo **controvérsia** seria a motivação que tem origem na opinião pública, sendo uma espécie de questão ou caso que é objeto de apreciação, discussão ou decisão por parte de um público. Tais elucidações aproximam-se mais da atividade de Relações Públicas importando aduzir que conflito é antagonismo, enquanto que controvérsia necessitaria de uma decisão de um determinado público.

Entende-se que as diferenciações do uso destes termos, vinculados à atividade de Relações Públicas propostas por Simões (1995), auxiliariam de forma mais adequada nesta pesquisa, especialmente pelo fato de que é a partir de um conflito mal administrado e sem a ingerência ativa da atividade de Relações Públicas em uma organização é que se pode gerar uma controvérsia jurídica.

Segundo Simões (1995, p. 94), a utilização do vocábulo conflito demonstra um caráter mais sociológico e administrativo, sendo entendido como o estado de impasse no processo decisório. Outrossim, em um sentido político, demanda à atividade de Relações Públicas tratar o ‘conflito’ (impasse decisório no âmbito da organização) com o problema político, e cabe às Relações Públicas ‘regular’ ou ‘monitorar’ o conflito a fim de prevenir a crise.

Denotado está que há o envolvimento da atividade de Relações Públicas no momento de negociação do conflito. Segundo Simões (1995) cabe, assim, à organização criar mecanismos que a defendam da possibilidade de perder o controle dos resultados que suas ações acionam nas relações de troca nos vários mercados, levando-a a situações que não lhe interessam.

Finalmente, deve-se distinguir entre administração de problemas emergentes e administração de crises. A crise em Relações Públicas refere-se à perda do controle da situação pela organização. O profissional é chamado para ‘apagar o incêndio’. (SIMÕES, 1995, p. 95)(grifo nosso)

Já controvérsia origina-se no discurso do direito, exprimindo ‘*o conflito de interesses contestados em juízo (...) relação de direito submetido a debate e a julgamento*’ (SIMÕES, 1995, p. 94), etapa esta mais avançada do processo de relações públicas. Quando **se** chega à controvérsia já se está a tomar uma medida jurídica concreta para superar algo não controlável de outro modo. Sendo assim, um **conflito** equivocadamente administrado com falhas na prevenção, seja por meio da geração de diálogos acautelatórios calcados em orientações concretas existentes nas organizações, ou ainda por meio de negociação, via administração da atividade de relações públicas, poderia travar a interação entre a empresa e seus públicos, representando um colapso no mecanismo decisório das partes. Origina-se daí uma **controvérsia**, a qual extrapola a esfera de relações públicas e passa ao Estado, via Poder Judiciário, o poder decisório e político de ofertar uma decisão, uma *medida jurídica concreta para superar algo não controlável de outro modo*, segundo Simões (1995, p. 94).

Neste enfoque administrativo, e para não dizer ‘ético’ de controle interno, é que estaria a interface do compromisso ético-social da atividade de relações públicas que se quer explorar nesta pesquisa. Ou seja, seria a atividade de Relações Públicas, baseada na comunicação, a mola propulsora do controle social prevenindo ações judiciais.

A organização, ao comunicar suas decisões a seus públicos, através de sua atuação e de seu discurso, e ao escutá-los, utiliza inúmeros instrumentos ou meios de comunicação que buscam e levam mensagens, contendo ou não informação.

Compreendem-se como instrumento ou técnicas de Relações Públicas todos os recursos utilizados administrativamente como pertencentes à função de Relações Públicas e, como tal, variáveis intervenientes no processo do sistema social organização-público que servem para controlá-lo. Deve-se ressaltar que tal controle é para o benefício do sistema, segundo princípios éticos. (...) Quanto mais integrada estiver a ação organizacional com os interesses dos públicos, menor será a necessidade de programas explícitos de comunicação. (SIMÕES, 1995, p. 159)

E ainda que as ações da organização sejam judicialmente defendidas e absolvidas, permanecerá a ética, a qual abarca e ultrapassa os limites da própria esfera do direito (SIMÕES, 1995, p. 221).

O pilar da moralidade na atividade de Relações Públicas encontra-se exatamente na legitimidade de suas decisões perante seus públicos. Simões (1995) propõe que a atividade de Relações Públicas deva ser além de ética, também estética, numa espécie de afirmação de que a ética seria a estética do futuro, em um verdadeiro sentido simbiótico.

A função e a atividade de Relações Públicas devem ser éticas e estéticas. Tudo o que é realizado pela organização, incluído o que está ligado ao profissional de Relações Públicas, deve sê-lo segundo os princípios da arte do bem viver (ética) que, em si própria, contém os princípios da filosofia da harmonia do comportamento (estética). (SIMÕES, 1995, p. 222)

Isso somente ocorrerá se a organização estiver alicerçada em ações de natureza humanística, jamais calcadas em um aparelho autoritário, por meio da valorização do ser humano, considerando como o centro de poder e o verdadeiro centro legitimador os indivíduos. Mesmo que a atuação da organização deva ser feita por meio de quadros diretivos, sendo estes conscientes e competentes, são os princípios éticos que efetivamente sustentam toda a ação organizacional.

Por outro lado, como preceitua Derrida (2010), diferentemente da ética, o direito, embora calcado essencialmente em princípios éticos, é desconstrutível, tornando possível a desconstrução de questões de direito ou relativas ao direito, e isso importa na desconstrução da justiça como direito. A Teoria da Desconstrução, proposta por Derrida (2010) afirma que existe uma oposição entre a escrita e o discurso, e segundo seu entendimento crítico, na dualidade destas relações as mesmas são classificadas hierarquicamente, embora se tenha atribuído ao discurso as qualidades positivas de originalidade, centro e presença – portanto, seria a parte mais ‘forte’ nas relações – enquanto a escrita é relegada a um plano secundário – ou seja, seria a parte mais ‘fraca’ nas relações.

Entretanto, ainda segundo Derrida (2010) desconstituir não significa destruir um texto, mas adotar dois passos necessários:

- fase da inversão = primeiramente apagar-se o essencial da oposição, e em uma primeira fase a escrita deve dominar o discurso, e em um segundo momento a escrita deverá

prevalecer em relação a sua própria ausência (no sentido de origem, de essência), percepção, compreensão, e assim por diante.

- fase da neutralização = o termo obtido na primeira fase acima descrita deverá ser excluído de uma lógica binária, deixando-se os significados anteriores atrelados a um pensamento dualista, e dando-se origem a androginia (ou seja, de aparência ou modos indefinidos), super-discurso e arqui-escritura, sendo que o termo desconstruído torna-se algo que não pode ser provado ou refutado.

Sendo assim, a desconstrução aplicada aos textos gera novos termos, os quais se tornam indecidíveis, e, em seguida, se tornam, inclassificáveis, resultando em uma mistura entre os dois pólos, que antes estavam em oposição.

Aduz Simões (1995) que num sistema social moral, desenvolve-se uma sociedade ‘elegante’, como representação de uma sociedade harmônica, nobre e equilibrada, onde as tendências comportamentais não tenham sido neutralizadas e sim harmonizadas, já que a ética, como ação, apóia-se no princípio da alteridade, no sentido de troca intencional de bens. Denotado está que os fenômenos são justificados e validam-se em si mesmos de forma equânime e baseada no valor ético da veracidade. Segundo Simões (1995, p. 224), somente se pode justificar a existência das organizações e das Relações Públicas quando estas estiverem impregnadas das funções ética e estética. E isso importaria em uma responsabilidade social como legitimadora de uma sociedade mais harmônica e digna.

O dualismo que se poderia imaginar entre o fato de que o ‘direito’ é a escrita (pois é o texto escrito da norma) e a ‘prática moral’ é o discurso efetivado é preciso haver uma junção entre os dois pólos, e nesse sentido a atividade de relações públicas poderia, através da gestão da função política, alicerçada no *compliance*, ser uma alternativa para a proposta de Derrida (2010) da Teoria da Desconstrução.

Bauman (1998) considera a responsabilidade como sedimento, tendo como base o comportamento moral na sociedade. Nesse sentido, Adriana Benedikt em seu estudo destaca os ensinamentos de Bauman em relação à moralidade e à responsabilidade.

De acordo com o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, a *responsabilidade* é o tijolo que constitui todo nosso comportamento moral e surge a partir de toda a relação de proximidade com o outro. Antes de toda e qualquer relação social, a moralidade é, antes de tudo, responsabilidade para com este próximo, condição de possibilidade para toda sociabilidade. A

moralidade não é um produto da sociedade, mas algo que a sociedade manipula e direciona. (BENEDIKT, 2001, p. 266)(grifos nossos)

E nesse caminho estaria o valor da transparência como representativo da ética, esta significando a busca incessante de maneiras racionais de contrabalançar interesses e valores concorrentes. A transparência como pressuposto de valoração ética nas organizações implicaria em assegurar que todos os atores envolvidos, ou partes interessadas nas relações sociais, estariam falando a mesma língua. E como já explanado, a comunicação é característica central da humanidade, um fator primordial nas organizações, e se esta comunicação for realizada de forma transparente, pelos diferentes sujeitos do processo social que agem sobre a organização construindo-a de forma permanente (BALDISSERA In MARCHIORI org., 2010), revela uma atividade ética culminando em uma atitude ética embasada no valor da honestidade, que seria fator de prevenção no surgimento de eventuais conflitos nas instituições.

O conceito de transparência é fundamental para qualquer pessoa preocupada com a ética da comunicação, porque ele não contempla simplesmente o *conteúdo* das nossas mensagens emitidas a outras pessoas, mas exige que reflitamos sobre a forma e a natureza da nossa interação com os outros. A transparência não é apenas uma questão que diz respeito ao *que* dizemos, mas também *por que* dizemos e a até mesmo *como* falamos. (PLAISANCE, 2011, pp. 70-71)

Seria ampliar a visão de transparência comumente utilizada de que ‘tudo é visível’. A ética empresarial estaria a ensinar uma ampliação desta definição, segundo Oliver (2004), pois nos dias de hoje há uma expectativa da sociedade de que as partes envolvidas tenham uma ‘revelação ativa’. Ou seja, requer-se a partir da transparência a reafirmação da ‘confiança’ e do ‘comprometimento’, valores esses já invocados quando se referem à ‘nova arquitetura organizacional’, devendo estar retratados através de um processo de comunicação eficiente da organização com os seus públicos.

A noção de organização comunicante contempla a idéia de que em processos de relação/interação – organização-sujeitos (indivíduos, públicos, outras organizações, etc.) – é difícil não comunicar. Observa-se, aqui, o fato

de que os públicos que interagem com a organização podem atribuir sentido a tudo que perceberem, independentemente de a organização ter a intenção de comunicar ou não. (...) Então, mais importante do que a presença ou não da intenção de comunicar é a competência interpretativa da alteridade – os públicos com os quais a organização se relaciona. (...) Toda vez que alguém/algo/alguma coisa tornar a organização presente em uma relação haverá produção e disputa de sentidos, e isso não se restringe aos processos autorizados (BALDISSERA *In* MARCHIORI org., 2010, pp. 207-208)

Assim, o grande desafio moderno e atual seria não pensar em uma atuação da ‘atividade de Relações Públicas’ como meramente burocrática, mas sim que a gestão estratégica da organização, por meio da gestão da função política, esteja calcada na ética e possa oferecer a possibilidade para a sociedade atuar de forma a pilotar conscientemente a responsabilidade moral que as organizações representam no mundo contemporâneo, evitando conflitos e eventuais controvérsias judiciais.

2.5 O *COMPLIANCE* NA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CARÁTER PREVENTIVO

Em razão de vários questionamentos nacionais e mundiais sobre a gestão das organizações passa-se a considerar a importância cada vez maior de que regras internas que orientam a atuação dos colaboradores sejam estabelecidas e, ao mesmo tempo, seguidas a fim de tornar as relações e as gestões mais eficazes com uma estrutura empresarial que enfatiza a ética.

Neste viés temos o destaque do *Compliance* como forma de evitar perdas, fraudes, corrupção, dentre outros efeitos negativos que uma administração mal gerenciada possa vir a gerar. Alguns autores comentam que o estabelecimento de um programa de Governança Corporativa e de *Compliance* prevê a possibilidade que a organização de autorregule por meio de normas claras calcadas em valores e compromissos éticos, as quais venham a orientar os procedimentos internos de forma transparente e íntegra.

A viabilização de um Programa de *Compliance* cria sentimentos de comprometimento social, tanto nas relações internas realizadas na organização, como nos reflexos das relações externas, e isto, a médio e longo prazo passa a ser uma forma de alteração de cultura da sociedade, pois as pessoas passam a orgulharem-se de atuar de forma correta e eficiente,

visualizando resultados positivos por esta opção calcada em valores éticos como a verdade e a transparência.

O *Compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, uma orientação, um comando ou um pedido.

Sendo assim, *Compliance*, tanto no âmbito reconhecido como o conjunto de disciplinas para auxiliar no cumprimento das normas legais e regulamentares das organizações, das políticas e diretrizes que são fixadas para o foco de negócio, como para todas as atividades desempenhadas pela instituição/organização/empresa, no intuito de evitar, identificar/detectar e tratar qualquer desvio ou incompatibilidade que possa vir a ocorrer. Sendo assim, segundo Michael Pereira de Lira “(...) ‘*estar em compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos*’⁸.”

Em razão de um mercado competitivo e a prevenção à corrupção, as empresas vêm identificando a necessidade da institucionalização do *compliance* na realidade das organizações da atualidade com o objetivo essencial de busca pela sustentabilidade e perenidade no mercado, tanto na esfera nacional, como na esfera internacional. Uma empresa quando identifica e opta por observar regras que sustentem a integridade e transparência nas suas relações automaticamente está a comprometer-se com todos os seus públicos – interno (funcionários e colaboradores) e externo (sociedade, governos, etc.), dentre outros.

No entanto, iniciada esta trajetória que escolhe a criação de um Programa de *Compliance* vincula-se um controle, no aspecto de acompanhamento constante, de forma interna e externa à organização, e assim, a organização estará impondo-se o caminho que assegura o constante autocontrole e cumprimento irrestrito das regras estabelecidas. E este panorama, quando adotado por várias organizações trará a possibilidade que de haja uma alteração na Cultura do país e, por conseguinte, na cultura mundial das relações, e refletirá pelo fechamento de eventuais desvios à prática correta que poderiam surgir e ser instaurados.

Neste viés se torna necessário diferenciar a relação entre ética e *compliance*.

A ética, que está vinculada ao ‘certo’ e ao ‘errado’ e, em específico a ética empresarial, passa a ser uma atitude voluntária da empresa, que entende como essencial a observação de valores tidos como gerais, como um conjunto de características de determinada

⁸ Ver mais no *link*: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar> - acesso em 31 jan de 2017

pessoa ou organização que determinam a forma como esta deve se comportar perante os outros indivíduos e com o meio ambiente. A palavra ‘valor’ ainda pode significar merecimento, talento, reputação, coragem e valentia. Alguns valores muitas vezes aparecem destacados na elaboração dos Planejamentos Estratégicos das organizações como: respeito, verdade, ética, etc.

Já *Compliance* seria o estabelecimento de determinados padrões e regras a serem seguidas e cumpridas, através de alguma norma ou lei.

As empresas precisam de um certo tempo cronológico, nem curto, nem longo, mas suficiente para adquirirem adaptações que proporcionem uma maturidade institucional que refletirá em ações internas e externas demandando um nível de profissionalismo que importa em permanente trabalho de construção, desconstrução e aperfeiçoamento constante, inovador e criativo. Segundo Antonik “adotar ética, *compliance* e responsabilidade social como tônicas gerenciais é um processo mais difícil ainda e requer maturidade empresarial e solidez de propósitos” (2016, p. 32).

E mais, haveria, pensando de forma mais ampla, a instituição de uma responsabilidade corporativa. Cita-se, exemplificativamente, a ISO 26000 (como Diretriz de Responsabilidade do INMETRO)⁹ aplicável a todos os tipos e portes de organizações (pequenas, médias e grandes) e a todos os setores (governo, organizações não-governamentais – ONG’s e empresas privadas). Tal norma estabelece que a responsabilidade social está expressa pelo desejo e pelo propósito/objetivo das organizações de incorporarem considerações socioambientais que devem ser aplicados em processos decisórios das organizações, havendo responsabilidade intrínseca pelos eventuais impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Dentre os 07 princípios estabelecidos pela ISO 26000 (*accountability*, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas ‘*stakeholders*’, respeito pelo Estado de Direito, respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento e direitos humanos) devem ser priorizados temas, ante a relevância das questões e a priorização das ações pelas organizações, quais sejam:

- governança organizacional
- direitos humanos

⁹ Ver a íntegra da ISSO 26000-INMETRO no *link*: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp - acesso em 23 out. de 2017.

- práticas trabalhistas
- meio ambiente
- práticas leais de operação
- questões dos consumidores
- envolvimento e desenvolvimento da comunidade

Diante disso, os propósitos das organizações devem estar bem delimitados e delineados por meio de um planejamento estratégico consistente e plenamente alinhado com o perfil da organização. E aí reside a possibilidade de que a Área de Comunicação e, especificamente, a atividade de Relações Públicas possa vir a auxiliar diretamente neste processo, pois o mesmo autor Antonik destaca que “é aconselhável contar com a ajuda de profissionais especializados para definir essa rota, mesmo que a firma seja pequena” (2016, p. 32).

Propõe-se aqui que a atividade de Relações Públicas possa ser a responsável por auxiliar as organizações/empresas a mapearem tais intenções na forma de projetos, sem esquecer das relações que estão intrinsecamente envolvidas.

A atividade de Relações Públicas possui conexões com várias áreas de atuação e, cada vez mais, há a possibilidade de expansão desta atuação nas organizações. Na área de comunicação esta atividade pode contribuir nas relações humanas buscando sempre a harmonia e o bem estar social entre organização e os públicos (público usuário, público interno, público externo, dentre outros), como um influenciador positivo e gerenciador de mudanças de comportamento nas empresas/organizações.

A atividade de *Compliance* quando surgiu originou-se principalmente nas instituições financeiras, sendo que a maioria destas organizações optou para que tal atividade fosse executada pela Assessoria Jurídica, ou seja, vinculou à atividade para a Área Jurídica, especialmente considerando o fato de que os profissionais vinculados à Área do Direito

disporiam de conhecimento (*expertise*) técnico específico para realizar as interpretações legais relacionadas¹⁰.

No mundo globalizado, entretanto, passa a ser essencial que as Instituições (organizações/empresas/corporações, etc.) e os Governos adotem medidas de controle no sentido de resguardar seus interesses, em diferentes aspectos (corporativos, sociais, econômicos, etc.), e suas imagens/reputações perante o público em geral. Sendo assim, diferentes áreas das organizações precisam gerar controles internos, os quais possam ser constantemente observados, acompanhados e avaliados, numa espécie de normas de O & M (organização e métodos), com um novo enfoque.

Segundo a advogada e especialista no tema, Ana Paula Caneloro¹¹, o intitulado *Compliance 1.0* nasceu a partir da Crise da Bolsa de Nova York, nos Estados Unidos, no ano de 1929, a fim de que um profissional habilitado viesse a promover, junto ao quadro funcional das instituições financeiras, a atividade de checagem da aderência e observação da conduta à norma, bem como que auxiliasse na criação de legislações. Já no *Compliance 2.0* passou-se a contextualizar as políticas e diretrizes com a finalidade específica de gerenciar riscos. Especificamente no mercado financeiro após o desenvolvimento da atividade de *Compliance Officer* passou-se a expandir o gerenciamento de riscos para outros fatores: ‘cisnes negros’; a figura do ‘décimo homem’, termo usualmente utilizado no mercado norte-americano, mas ainda pouco explorados no mercado brasileiro.

¹⁰ Ver mais informações no *link*: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar> - acesso em 31 de jan de 2017.

¹¹ Em 2007, o Professor da Universidade de Nova York (EUA), o libanês Nassim Taleb, escreveu um livro precisamente com o título “*The Black Swan*” (“O Cisne Negro”), descrevendo o ‘cisne negro’ como um acontecimento bastante raro e improvável, com impacto no sistema social, político e financeiro em caso de concretização. Especialmente no ano de 2016 considerou-se o acontecimento de 02 (dois) cisnes negros no âmbito internacional: 1) contrariando-se a generalidade de sondagens e expectativas, o Reino Unido decidiu, por meio de Referendo ocorrido em 23 de junho de 2016, sair da União Européia (o chamado ‘Brexit’) e 2) a vitória do candidato do Partido Republicano, Donald Trump, nas últimas eleições presidenciais nos Estados Unidos, em 08 de novembro de 2016. Os analistas da *Saxo Bank*, como têm ocorrido nos últimos anos já elaboraram a lista com as 10 maiores improbabilidades de 2017, os seja, os possíveis 10 (dez) cisnes negros – ver mais no *link*: <http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/os-10-possiveis-cisnes-negros-de-2017> - acesso em 13 de jan de 2017.

De acordo com Ana Paula Candeloro¹² deveria ver a conduta do *Compliance Officer* caracterizada por meio de um perfil mais estratégico e menos burocrático. E reside neste sentido o interesse em que haja a possibilidade da atividade de Relações Públicas exercer a gestão de relacionamentos, em caráter inovador e com um viés mais pragmático (implicações mais práticas), pois se pensaria efetivamente em uma preparação preventiva para a eventualidade de um impacto, consistindo em um verdadeiro trabalho de aprimoramento do pensamento estratégico nas organizações.

Em nosso país temos uma instituição específica deste mecanismo, pois existe o Instituto *Compliance* Brasil¹³, que foi fundado em 09 de dezembro de 2014 e é uma associação sem fins lucrativos, pautada pela excelência, transparência e independência, possuindo como objetivo fundamental promover a cultura de *compliance* em sua maior dimensão no Brasil.

O Instituto *Compliance* Brasil congrega profissionais de *compliance*, que buscam disseminar e fomentar o debate sobre o assunto, disponibilizando um ambiente amplo de diálogo a ser promovido entre as empresas e o setor público.

O escopo primário do Instituto *Compliance* Brasil é propiciar a difusão de informações adequadas, didáticas e de fácil acesso a todos os setores da sociedade, mediante fluidez, no intuito de atender ao princípio de multidisciplinaridade – característica essa inerente à matéria.

O termo *compliance* designa o conjunto de ações para mitigar o risco e prevenir a corrupção, mediante a criação de programas compostos de sistemas de controles formais, instituição de códigos de ética, ações educativas e explicativas envolvendo os diversos públicos, criação de ouvidorias e canais diretos de atendimento aos públicos proporcionando diálogo. E assim, a liderança possui papel de destaque no processo de *compliance*, podendo

¹² Ver artigo publicado no *site* do Consultor Jurídico (*link*: <http://www.conjur.com.br/2016-mar-10/ana-candeloro-compliance-officer-assume-papel-advocatus-diaboli> - acesso em 13 jan de 2017) em que a autora Ana Paula Candeloro afirma que o “décimo homem” pode funcionar como um “Advogado do Diabo”. Esclarece que na literatura da Área de Administração de Empresas o conceito de “*Advocatus Diaboli*” apareceu em 1977 e ficou sendo conhecido como a técnica de formalização do dissenso no processo decisório nas corporações, e busca nesta atividade deixar-se clara a necessidade constante de que sejam criados olhares múltiplos e divergentes, possibilitando a criação de diferentes percepções e dimensões sobre uma mesma questão, com a apresentação de ângulos de determinado assunto ainda não explorados. A instauração do conflito deve ser vista como algo positivo e desafiador para questionar noções concebidas anteriormente, tornando o processo decisório mais fortificado pois embasado em argumentações e ponderações mais sólidas e diversas, aprimorando a qualidade das discussões e a eventual solução superficial de algum problema.

¹³ Ver mais no *link*: <http://compliancebrasil.org/>- acesso em 23 out. de 2017.

implementá-lo, mas exercendo o poder de ter como objeto as reflexões éticas a respeito dos procedimentos/relações. E neste viés a atividade de relações públicas guarda estreita relação com o direito no sentido de oportunizar os relacionamentos e tal opção faz parte de uma gestão estratégica. A informação passa a ser um aspecto primordial especialmente pelo fato de que os líderes/gestores devem incentivar a observação de normas procedimentais que envolvam aspectos éticos. Deve-se estimular a conformidade às regras institucionais de conduta das organizações (regras formais) e dos indivíduos. Embora existam relações de conflitos e contradições às regras previamente dispostas minimizam a possibilidade de quebra de orientações, e havendo prevenção aos problemas jurídicos ou aos problemas de imagem que poderiam acarretar abalos à organização podem ter como embasamento o sistema de *compliance*.

Entre as diversas atividades do Instituto *Compliance* Brasil está a promoção de estudos de qualquer modo relacionado ao *compliance*, servindo como um promotor das melhores práticas.

As atividades do Instituto *Compliance* Brasil são pautadas sobre as seguintes bases:

- compromisso com a excelência
- ética
- transparência
- integridade
- desenvolvimento intelectual
- parceria
- capacitação

Portanto, o *compliance* visa promover efetivamente a prevenção nas organizações. Importante igualmente destacar o disposto na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (publicado no DOU de 02.08.13)¹⁴, o qual trata sobre a responsabilização administrativa e

¹⁴ Ver a íntegra no link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm - acesso em 23 out. de 2017. Foi editado o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, o qual regulamenta a referida Lei Anticorrupção. (ver íntegra no link: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm - acesso em 23 de out. de 2017).

civil das empresas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Sendo assim, a partir da aprovação da Lei Anticorrupção, a figura do *Compliance* ou Instituto da Governança Corporativa teve grande repercussão, pois as organizações passaram a elaborar diretrizes objetivando assegurar a transparência dos seus atos realizados, com a colaboração de seus dirigentes e agentes fiscalizadores, a fim de que seja evitado qualquer tipo de inconformidade que possa gerar desequilíbrio no crescimento e incerteza no negócio ou investimentos a serem realizados pelas organizações, e assim prevenindo-se problemas jurídicos e de imagem.

O pesquisador Paulo Nassar participou do X Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), ocorrido no ano de 2016, apresentando o artigo científico intitulado “*Compliance: sem comunicação não vai funcionar*” (2016 – pp. 45-62)¹⁵. No estudo, o autor, a partir de dados revelados pela Pesquisa *Panorama sobre ética e transparência nas organizações* questiona a efetividade de programas de *compliance* implantados no âmbito empresarial brasileiro, concebidos e operados sem a presença de comunicadores em suas estruturas de governança. Afirma que há um crescente interesse das organizações em aprimorar o que os especialistas chamam de *compliance* – termo inglês com origem no verbo *to comply* e que na prática significa a sintonia das empresas e instituições com leis, regras e instruções organizacionais e com a sociedade -, constituindo excelente oportunidade para medir a importância que empresas e governos vêm dando, hoje, aos profissionais de comunicação.

O estudioso destaca que o caminho a percorrer ainda é longo, sobretudo porque o universo da *compliance* (território em que, de muitas formas, o direito deveria se articular com atributos que valorizam as marcas no contemporâneo, como a reputação, a confiança, a percepção e a governança) permanece fechado àqueles que lidam com o diálogo e com o simbólico de empresas e instituições, como os comunicadores. A comunicação, no ambiente das ações de *compliance* e governança corporativa, ainda não é representativa. Foi o que revelaram os principais dados da pesquisa *Panorama sobre ética e transparência nas*

¹⁵ Ver NASSAR, Paulo. **5. *Compliance: sem comunicação não vai funcionar*** (pp. 79-88) In Comunicação, governança e organizações [recurso eletrônico]/ org. Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016 - (Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/comunicacao-governanca-e-organizacoes.pdf> - acesso em 22 de out. de 2017)

organizações, publicada na oitava edição do periódico *Valor Setorial Comunicação Corporativa*, que é uma publicação anual realizada em parceria com a Aberje e o jornal *Valor Econômico*, subsidiando as discussões entre acadêmicos e profissionais (Valor, 2015). O autor em seu estudo ainda cita a instituição norte-americana *Society of Corporate Compliance and Ethics* (SCCE), fundada em 2004, e integrada por mais de 15 mil especialistas de todo o mundo, a qual baliza o tema *compliance* na formalização de processos administrativos com objetivo de coibir e localizar as más práticas no ambiente organizacional.

Já no Brasil, diz que a Controladoria Geral da União (CGU) utiliza, quando discute temas do universo do *compliance* e das ações anticorrupção, a expressão “programa de integridade”. Para a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), ‘ser *compliance*’ é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes (Febraban, s.d., p. 11). A pesquisa contemplou 92 organizações (20% da amostra)¹⁶. A partir da síntese dos resultados da pesquisa, é possível destacar que a maioria das organizações participantes possui um programa de *compliance* há mais de 5 anos, estando os mesmos formalizados e publicados, e dentre as principais responsabilidades foi apontada a vigilância das questões éticas, a comunicação de parâmetros éticos e o estímulo interno ao comportamento moral.

Entretanto, a mesma pesquisa denota que, apesar do tempo de implantação dos programas, ainda existe um esforço para torná-los parte integrante da cultura organizacional. Por outro lado, todos os participantes acreditam que a comunicação do *compliance* (ética e transparência) na organização aumenta a confiança dos *stakeholders*, trazendo resultados financeiros e reputacionais.

Quanto à estrutura, na maioria das organizações pesquisadas há comitês formais para tratar as questões relacionadas ao *compliance*, mas, ironicamente, a área da comunicação

¹⁶ A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) realizou uma pesquisa sobre o tema Ética e Transparência nas Organizações (novembro/2015), tendo participado empresas de todos os portes, brasileiras e multinacionais, sendo que os dados foram coletados por formulário on-line. O objetivo principal foi construir e analisar o panorama organizacional no que diz respeito aos investimentos em programas de *compliance*, com foco na abrangência e atribuição de responsabilidades destes programas, assim como uma análise nos canais de comunicação utilizados para colocá-lo em prática (ver: <https://endomarketing.tv/transparencia-nas-organizacoes> - acesso em 23 out. de 2017). Para acesso aos resultados completos da pesquisa acessar o link: <http://www.aberje.siteprofissional.com/ebooks/EstudoComplianceAberje.pdf>. Esclareça-se que a pesquisa realizou a coleta de dados para o relatório parcial no período de 10 de setembro e 27 de outubro de 2015, por meio de autoperenchimento em sistema *on-line*. A amostra é tida como não-probabilística por conveniência. Por fim, participaram do estudo 92 organizações, o que representa, segundo consta do próprio estudo, 20% da amostra (ver: p. 03 - do Panorama sobre Ética e Transparência nas Organizações: contexto, conceito, estratégias e práticas comunicacionais – disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/ebooks/EstudoComplianceAberje.pdf>.)

participa em apenas 44% delas. Isto porque o controle dos comitês é, essencialmente, da área jurídica, seguida da área de recursos humanos e, com menor percentual, da área de auditoria interna. O autor defende que comitês de *compliance* não podem existir sem comunicadores, pois um bom trabalho de comunicação e de relacionamento é que muda a cultura e ‘*vai capinar o cipó das linguagens técnicas (entre elas o jurídiquês)*’ que impedem a compreensão de temas áridos e muitas vezes geram controvérsias e inúmeros pontos de vista. Destaca o pensamento de Paraventi (2016, *In* KUNSCH, 2016), que insere as relações entre comunicação e os programas de *compliance* e de ética no contexto maior da cultura organizacional, enfatizando o papel moral dos profissionais de comunicação na condução de suas atividades com o pressuposto ético. Por fim, o autor afirma que, se as organizações desejam ser éticas e transparentes e querem criar uma cultura efetivamente participativa, precisam se comunicar com suas cadeias relacionais. Para tanto, defende que o comunicador é presença obrigatória no comitê de *compliance*, contribuindo para a geração de valor em prol da organização a partir do seu lugar de fala, apontando riscos e caminhos.

Assim, entende-se que a atividade de relações públicas possa contribuir na gestão estratégica da organização, adotando a prática de *compliance*, pois possibilitaria investir no processo comunicativo de forma preventiva.

3 RELAÇÃO ENTRE ÉTICA, MORAL E DIREITO

O presente capítulo apresenta uma visão geral sobre o tema a partir de uma breve análise do termo ‘ética’ e a sua relação com a ‘a moral’, as diferenciações entre o senso e a consciência moral, e a relação com o direito. Foi realizado um panorama da ética segundo alguns pensadores, tais como Aristóteles e Espinosa (diante do ponto de vista eminentemente histórico da importância dos mesmos), Vázquez e Chauí, e sob a visão dos autores Dos Anjos e Dworkin, na qualidade de teóricos principais. Por fim, o capítulo relaciona os temas Ética e Direito, a fim de construir o embasamento para o contexto a ser desenvolvido na presente pesquisa.

Tendo em vista a necessidade de utilização de vários conceitos específicos para a construção da matriz teórica com aspectos bem pontuais deste trabalho de pesquisa, esclareça-se que foram utilizadas várias citações de teóricos no decorrer da formatação dos capítulos. Inicialmente, o tema Ética foi abordado mediante um breve conceito abrangendo a diferença entre Ética e Moral, e as definições históricas do termo apresentadas por alguns pensadores para compreender os obstáculos à efetivação deste assunto na sociedade hodierna.

3.1 O TERMO ‘ÉTICA’ E SUA ÊNFASE CONCEITUAL

Ética é daqueles temas que todos sabem identificar se existe ou não, sabem o que é, mas não sabem explicar facilmente, de forma técnica, quando alguém pergunta: qual a conceituação de Ética?

Trata-se de um tema que requer muito debate e reflexão, sempre a provocar a participação dos indivíduos e da sociedade nesta tarefa. A Ética exige constante atualização diante da sua dinamicidade, tentando alcançar a integração na vida pessoal e profissional de cada indivíduo (CAMARGO, 1999, p. 13)

Com o grande avanço técnico-científico das diversas áreas do saber travam-se necessárias discussões, de forma cada vez mais frequente, sobre o agir Moral humano. Mais do que a existência humana está a exigir, dos elementos e princípios, que servem de fundamento para uma distinção entre o agir correto e o agir incorreto, entre o agir de forma justa e o agir de forma injusta. E, então, sobressai a Ética como disciplina filosófica, que tem por finalidade investigar este critério ou procedimento do agir Moral, já que uma das

características de nossa civilização foi ter atrofiado, na consciência comum dos indivíduos, a ‘problemática da Ética’.

Didaticamente costuma-se separar os problemas teóricos da Ética em dois campos: num, os problemas gerais e fundamentais (como liberdade, consciência, bem, valor, lei e outros); e, no segundo, os problemas específicos, de aplicação concreta, como os problemas da Ética profissional, de Ética política, de Ética sexual, de Ética matrimonial, de bioética, etc. É um procedimento didático e acadêmico, pois, na vida real, eles não estão assim separados. As questões de Ética nos aparecem a cada dia (VALLS, 1994, pp. 08-09)

E, ainda, como o tempo atual está a questionar cada vez mais a postura Ética em todos os setores da vida do homem, sobretudo no exercício das mais variadas profissões, costuma-se separar a Ética em Ética pessoal e Ética profissional. Principalmente, na terminologia de técnica profissional, será o vocábulo ‘Ética’ usado sob a expressão de *Ética profissional* para indicar a *soma de deveres*, a qual estabelece as *normas de conduta* do profissional no desempenho de suas atividades, e em suas relações com o cliente (público) e todas as demais pessoas com quem possa ter trato. Assim, estabelece a pauta de suas ações em todo e qualquer terreno, onde quer que venha a exercer sua profissão (SILVA, 1989, p. 223)

No entanto, relevante examinar a etimologia das palavras Ética e Moral e a historicidade que está por detrás dos termos, a fim de relacioná-los à atividade humana no ambiente profissional das organizações. Questiona-se também, no mesmo ambiente profissional, os fatores que dizem respeito a nossa ética pessoal. Ou seja, a ética sob a esfera de atividade reguladora dos valores morais na sociedade terá grande influência na gestão por meio da função política exercida nas organizações, e será caracterizada como uma atividade preventiva no intuito de não serem criados conflitos nas instituições.

3.2 A RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E MORAL

Segundo ARANHA (1998, p. 117), na linguagem comum costuma-se usar os conceitos de *Ética* e *Moral* como se fossem sinônimos. Não é grave, mas existe uma diferença entre eles. A Ética e a Moral se relacionam como uma ciência específica e o seu objeto. Porém, não se pode confundi-las.

O mesmo entendimento é apresentado por Vázquez (2008) quando afirma que a ética não cria a moral. No entanto, é sabido que toda a moral supõe determinados princípios,

normas ou regras de comportamento, sendo que não é a ética que os estabelece numa determinada comunidade, já que a ética é criada a partir de uma série de práticas morais já em vigor, as quais são estabelecidas especialmente a partir de experiências histórico-sociais ocorridas no terreno da moral. Diante disso, procura-se determinar a essência da moral, quais são suas origens, quais são as condições objetivas e subjetivas do ato moral, quais são as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que vai reger a mudança e a sucessão de diferentes sistemas morais.

Igualmente, entender o histórico dos vocábulos e a historicidade que está por trás destes é outro fator relevante. Ética é um vocábulo derivado do grego *ethikos* e, tradicionalmente, é entendida como a ciência da Moral, o estudo ou uma reflexão, científica ou filosófica, e, eventualmente, até teleológica, sobre os costumes e as ações humanas. Portanto, a Ética pode ser o estudo das ações ou dos costumes, pode ser a própria realização de um tipo de comportamento (VALLS, 1994, pp. 07-08).

Já, conforme Vázquez (1998), Ética vem do grego *ethos*, que significa analogamente ‘modo de ser’ ou ‘caráter’, enquanto forma de vida adquirida ou conquistada pelo homem. Assim, originariamente, *ethos* e *mos*, ‘caráter’ e ‘costume’, assentam-se num modo de comportamento, que não corresponde a uma disposição natural, mas que é adquirido ou conquistado por hábito.

Portanto, o objeto de estudo da Ética é constituído por um tipo e ato humano: os atos conscientes e voluntários dos indivíduos, de determinados grupos sociais ou da sociedade em seu conjunto. *Ética*, ou filosofia Moral, é mais abstrata que a definição de Moral, constituindo a parte da filosofia que se ocupa com a reflexão sobre as noções e princípios que fundamentam a vida Moral, como: o que é o bem e o mal, o que são valores, qual a natureza do dever (ARANHA, 1998, p. 117).

Sendo assim, pode-se afirmar, conforme Vázquez (2008, p. 23), que a ética é a ciência da moral, isto é, de uma esfera do comportamento humano. Não se deve confundir aqui a teoria com o seu objeto – o mundo moral. As proposições da ética devem ter o mesmo rigor, a mesma coerência e fundamentação das proposições científicas. Ao contrário, os princípios, as normas ou os juízos de uma moral determinada não apresentam esse caráter. E não somente não têm um caráter científico, mas a experiência histórica moral demonstra como muitas vezes são incompatíveis com os conhecimentos fornecidos pelas ciências naturais e sociais.

Etimologicamente, a palavra Moral vem do latim *mos* ou *mores*, ‘costume’ ou ‘costumes’, no sentido de conjunto de normas ou regras, adquiridas por hábito, hábitos de conduta ou de comportamento instituídos por uma sociedade em condições históricas determinadas (CHAUI, 2010, p. 381). Refere-se, assim, ao comportamento adquirido ou modo de ser conquistado pelo homem. É o conjunto de regras de conduta assumidas pelos indivíduos de um grupo social com a finalidade de organizar as relações interpessoais, segundo os valores do bem e do mal (ARANHA, 1998, p. 117).

Embora os termos sejam diferentes e possuam funções diversas, existe um nexo de intersecção entre eles. Inobstante a definição etimológica de cada palavra não fornecer o significado atual dos dois termos, tanto ‘Ética’ quanto ‘Moral’ são vocábulos que estão situados no terreno especificamente humano.

O comportamento Moral pertence somente ao homem, e sua própria natureza, da qual faz parte a sua atividade Moral (VÁZQUEZ, 1998). Embora o comportamento humano prático-moral sofra variações, comparando-o em épocas diferentes em uma mesma sociedade, ou mesmo entre sociedades diferentes, o certo é que a Moral remonta até as próprias origens do homem como ser eminentemente social. Daí a necessidade que se faça a reflexão sobre o tema, já que o ser humano não só age, mas também sempre buscou refletir sobre seus comportamentos na esfera social.

Os homens não só agem moralmente (isto é, enfrentam determinados problemas nas suas relações mútuas, tomam decisões e realizam certos atos para resolvê-los e, ao mesmo tempo, julgam ou avaliam de uma ou de outra maneira estas decisões e estes atos), mas também refletem sobre esse comportamento prático e o tomam como objeto da sua reflexão e de seu pensamento. (VÁZQUEZ, 2008, p. 17)

Ainda que toda Moral suponha determinados princípios, normas ou regras de comportamento, não é a Ética que os estabelece. A Ética se depara com uma experiência histórico-social no terreno da Moral e, partindo dela, procura determinar a essência da Moral. A Ética é a teoria ou ciência de uma forma específica do comportamento humano (VÁZQUEZ, 1998, p. 12). Portanto, Moral seria como um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que tais normas, dotadas de caráter social e histórico,

sejam acatadas de forma livre e consciente, por meio de uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, impessoal e externa.

Nesse ínterim está a afirmativa dos teóricos de que a Ética terá constituídas suas raízes no fato da Moral, no sentido de ser estabelecido um sistema de regulamentação das relações entre indivíduos ou entre estes e a comunidade. Ainda que sujeito a variações de época ou de uma sociedade para outra, o comportamento humano prático-moral existe desde as origens do homem como um ser social e busca constantes aprimoramentos através das reflexões teóricas a respeito do tema, especialmente com enfoque na característica da generalidade. Na vida real, o indivíduo concreto enfrenta várias situações as quais deverá resolver por si mesmo, mediante a ajuda de normas que reconhece e que, ao mesmo tempo, as aceita de forma íntima, com a finalidade de que a sua ação seja realizada com base no valor moral da bondade, isto é, que o seu agir seja considerado moralmente valioso no ambiente social.

Os autores relatam que nestas situações seria inútil recorrer à ética com a esperança de encontrar nela uma norma de ação para cada situação concreta, já que a ética somente traça, em feições gerais, o que seria um comportamento a ser adotado por meio de normas, ou delimita o que consiste ser o fim benéfico baseado no bem comum – o bom -, no ambiente social no qual o indivíduo, concreto e, em última análise, todos nós vivemos.

O problema do que fazer em cada situação concreta é um problema prático-moral e não teórico-ético. Ao contrário, definir o que é bom não é um problema moral cuja solução caiba ao indivíduo em cada caso particular, mas um problema geral de caráter teórico, de competência do investigador da moral, ou seja, do ético. (VÁZQUEZ, 2008, pp. 17-18)

Pode-se entender que problemas éticos são também problemas de obrigatoriedade moral. Isto é, são situações em que está envolvida a natureza e os fundamentos do comportamento moral, enquanto regra de atuação dita obrigatória, assim como o da realização moral, esta não só sob a ótica de um empreendimento individual, mas sobremaneira como um real empreendimento coletivo.

Sendo a ética a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na sociedade, duas nuances surgem daí, segundo PASSOS (2012): o caráter social da moral e o seu aspecto dialético. O primeiro trata da possibilidade de equilíbrio entre os anseios individuais e os

interesses da sociedade, já que a moral não é individual, mas tem sempre caráter social, pois envolve as relações entre sujeitos. Diante disso, as normas morais são colocadas em função de uma concepção teórica em vigor, que é, quase sempre, a concepção dominante. O segundo aspecto refere-se ao fato de que os valores morais expressam uma cultura, variando historicamente, pois cada sociedade constrói suas normas a partir de suas crenças, modelo social arquitetado, além da formação econômica e social num sentido de sobrevivência e de convivência social. Daí surgem as normas de conduta que são erigidas no intuito de limitar os desejos e ambições individuais, a fim de formatar uma relação plenamente equilibrada com as necessidades sociais.

Porém, neste processo, os homens em seu comportamento prático-moral não só cumprem determinados atos, mas também julgam e avaliam estes mesmos atos, ou seja, formulam juízos de aprovação ou de reprovação destes (atos) e deles (da própria atuação dos indivíduos envolvidos), sujeitando-se, consciente e livremente a certas normas ou regras de ação. Tudo isto representado na forma lógica representada, perfectibilizada em enunciados e proposições, abrindo-se uma brecha para ampliar o estudo da ética.

Neste ponto, abre-se para a ética um vasto campo de investigação que, em nosso tempo, constituiu uma seção especial sob o nome de *metaética*, cuja tarefa é o estudo da natureza, função e justificação dos juízos morais. Precisamente este último é um problema metaético fundamental: ou seja, examinar-se se podem apresentar razões ou argumentos – e, em tal caso, que tipo de razões ou de argumentos para demonstrar a validade de um juízo moral e, particularmente, das normas morais (VÁZQUEZ, 2008, p. 19)

Diante disso, a assertiva de que o ato Moral é complexo e supõe contradições irreconciliáveis entre dois pólos – o social e o pessoal, a tradição e a inovação, e assim por diante. Não há como se optar por um desses aspectos, mas há que se admitir que as contradições constituem o próprio ‘tecido’ da Moral (ARANHA, 1998, p. 119).

Portanto, sentimentos e ações desencadeadas por estes mesmos sentimentos exprimem nosso *sensu moral*, isto é, a avaliação de nosso comportamento segundo as idéias de *certo* e *errado*, bem como a forma como avaliamos a conduta e a ação de outras pessoas segundo idéias como as de *mérito* e *grandeza de alma*, *justo* e *injusto*, etc. (CHAUI, 2010). As situações da vida cotidiana põem à prova a nossa *consciência moral*, já que, embora não

sejam obrigados por outros, as pessoas decidem o que fazer, justificando para si mesmas e para as outras as razões das suas decisões, assim como as eventuais consequências advindas destas decisões, já que são plenamente responsáveis pelas suas opções.

Em outras palavras, a consciência moral não está delimitada aos sentimentos morais, o que seria realçar o sentimento do egoísmo, mas se refere igualmente as avaliações de consulta que levam as pessoas a tomarem certas decisões por si mesmas, a agir em conformidade com estas mesmas avaliações que procedem do que está ao redor, e, por fim, a responder a estas avaliações iniciais realizadas perante as outras, já que são seres eminentemente sociais e livres.

Todos os exemplos mencionados indicam que o **senso moral** e a **consciência moral** referem-se a valores (justiça, honradez, espírito de sacrifício, integridade, generosidade) a sentimentos provocados pelos valores (admiração, vergonha, culpa, remorso, contentamento, cólera, amor, dúvida, medo) e a decisões que conduzem a ações com consequências para nós e para os outros (...) Além disso, os sentimentos e as ações morais são aqueles que dependem apenas de nós mesmos e não levados por outros ou obrigados por eles; em outras palavras, o senso e a consciência morais têm como pressuposto fundamental a idéia de *liberdade* do agente. (CHAUI, 2010, p. 380-381)

Nesse viés, o senso moral e a consciência moral dizem respeito a valores, sentimentos, intenções, decisões e ações referidos ao bem e ao mal, ao desejo de felicidade e ao exercício da liberdade. Dizem respeito às relações que mantemos com os outros e, portanto, nascem e existem como parte da vida com outros agentes morais. O senso e a consciência morais são por isso constitutivos da *existência intersubjetiva*, isto é, das relações com outros sujeitos morais. (CHAUI, 2010, pp. 380-381).

Assim, pode-se afirmar que o senso moral e a consciência moral são inseparáveis da vida cultural, a qual define para os membros pertencentes àquela cultura os valores tidos por positivos e por negativos, os quais devem respeitar e desejar ou detestar e desprezar.

Faz-se necessário para este objeto de estudo que envolve relações eminentemente humanas diferenciar juízos de fato e juízos de valor.

Juízos de fato são aqueles que dizem que algo é ou existe e que dizem o que *as coisas são, como são e por que são*. Em nossa vida cotidiana, mas também na metafísica e nas ciências, os juízos de fato estão presentes.

Diferentemente deles, os juízos de valor são *avaliações* proferidas na moral, nas artes, na política, na religião. Avaliam coisas, pessoas, ações, experiências, acontecimentos, sentimentos, estados de espírito, intenções e decisões como bons ou maus, desejáveis ou indesejáveis.

Juízos de valor não se limitam a dizer que *algo é* ou *como algo é*, mas se referem ao que algo *deve ser*. Dessa perspectiva, os juízos morais de valor são **normativos**, isto é, enunciam normas que dizem como devem ser os bons sentimentos, as boas intenções e as boas ações e como devem ser as decisões e ações livres. Em outras palavras, são normas que determinam o *dever ser* de nossos sentimentos, de nossos atos, nossos comportamentos. São por isso juízos que enunciam obrigações e avaliam intenções e ações segundo o critério do correto e do incorreto. (CHAUI, 2010, p. 381)(grifos nossos)

Neste caminho igualmente destacam-se os juízos morais, conforme Chaui (2010). Os juízos morais de valor nos dizem o que *são* o bem, o mal, a liberdade, a felicidade. Já os juízos morais normativos nos dizem que sentimentos, intenções, atos e comportamentos *devemos ter* ou *fazer* para agirmos livremente e para alcançarmos o bem e a felicidade. Enunciam também que atos, sentimentos, intenções e comportamentos são condenáveis ou incorretos do ponto de vista moral. Ou seja, no campo profissional, e nos termos deste estudo, a atividade de relações públicas, como gestora da função política nas organizações, realizará juízos morais normativos para evitar conflitos.

Além disso, diante de problemas éticos fundamentais será, por exemplo, necessário definir quais são os traços principais, a essência do comportamento Moral, em detrimento de outras formas de comportamento humano que se refletirão em outras áreas, dentre as quais a política, a religião, o direito e outras. Segundo Dussel (1988), a construção da ética ou do bom começa em reestabelecer o sentido ético de um material, que mostra que é possível definir os critérios e a universalidade, o que é uma condição necessária, mas não suficiente, situação também no que tange à aplicação do princípio material. Ou seja, o conteúdo abstrato da ética sempre determina uma universalidade própria. No entanto, o nível de validade que é universal e intersubjetivo abstrato determinaria os níveis materiais da ética, seria a ‘ética material’ (que Kant representaria como a felicidade em seu momento único) e a ‘ética formal’¹⁷. Ressalta-se que quem age eticamente já pressupõe requisitos (obrigações, deveres éticos) representando a idéia de universalidade calcada na responsabilidade.

¹⁷ Dussel (1988).

Freqüentemente não notamos a origem cultural dos valores morais, do senso moral e da moral porque somos educados (cultivados) para eles e neles, como se fossem naturais ou fáticos, existentes em si e por si mesmos. Por que isso acontece? Porque, para garantir a manutenção dos padrões morais através do tempo e sua continuidade de geração a geração, as sociedades tendem a *naturalizá-los*, isto é, a fazer com que sejam seguidos e respeitados como se fossem uma segunda natureza. A *naturalização* da existência moral esconde, portanto, a essência da moral, ou seja, que ela é essencialmente uma criação histórico-cultural, algo que depende de decisões e ações humanas. (CHAUI, 2010, p. 382)

Assim, o problema da essência do ato Moral envia a outro tema: o da responsabilidade.

Ao mesmo tempo em que se opta por este ou aquele comportamento tido por Moral aceito, haverá uma responsabilidade envolvida nesta opção. Nesse sentido, conforme Aranha (1998, p. 119), não deixa de causar perplexidade o fato de que o ato Moral exige *obrigação* e *liberdade*. Se a construção da consciência Moral se realiza a partir da aprendizagem e da convivência entre os homens, admiti-se que o ato Moral é um *ato de vontade*.

Seria a moral então uma espécie de plataforma na busca do equilíbrio racional das relações com o uso da consciência de forma responsável pelos seres humanos. A Moral surge, para exercer o controle sobre o desejo, não como aspecto de repressão, mas dando condições para que o indivíduo *escolha* e *decida* o que fazer em determinada situação. O ato voluntário decorre, portanto, da consciência da obrigação Moral, resultante de uma aceitação da norma *livremente assumida* (ARANHA, 1998, p. 119-120).

A consciência moral manifesta-se, antes de tudo, na capacidade para deliberar diante de alternativas possíveis, avaliando cada uma delas segundo os valores éticos, e para decidir e escolher uma delas antes de lançar-se na ação. É a capacidade para avaliar e pesar as motivações pessoais, as exigências feitas pela situação, as consequências para si e para os outros, a conformidade entre meios e fins (empregar meios imorais para alcançar fins morais é impossível), a obrigação de respeitar o estabelecido ou de transgredi-lo (se o estabelecido for imoral ou injusto). (CHAUI, 2010, p. 383)

O princípio formal da intersubjetividade, conforme Dussel (1988), embora consensual deve consistir em uma validade moral, não somente uma ética do discurso. Assim, o discurso prático-ético (material-formal) deve ser distinto do puramente teórico (ou científico).

No entanto, não seria somente a Moral a sedimentar os comportamentos sociais, mas a consciência responsável das pessoas como indivíduos partícipes de forma individual no ambiente social, querendo a construção da coletividade de forma ética.

Para que haja conduta ética é preciso que exista o *agente consciente*, isto é, aquele que conhece a diferença entre o bem e o mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício. A consciência moral não só conhece tais diferenças, mas também se reconhece como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com os valores morais, sendo por isso responsável por suas ações e seus sentimentos e pelas consequências do que faz e sente. Consciência e *responsabilidade* são condições inseparáveis da vida ética. (CHAUI, 2010, p. 383)

Com isso, pode-se falar em comportamento Moral somente quando o sujeito que assim se comporta é responsável pelos seus atos, mas, por sua vez, envolve o pressuposto de que pode fazer o que queria fazer, ou seja, de que pode escolher entre duas ou mais alternativas, e agir de acordo com a decisão tomada. Envolve, pois, opção, liberdade e responsabilidade.

Seria, portanto, a vontade - o poder deliberativo e decisório do agente moral. Para que exerça esse poder, há a vontade de ser *livre*, isto é, o indivíduo não pode estar submetido à vontade do outro, nem pode estar submetido aos instintos (ou impulsos naturais cegos) e às paixões (sentimentos e emoções incontroláveis que dominam o agente), mas, ao contrário, deverá ter poder sobre eles e elas, de forma a dominá-los e controlá-los.

O campo ético é, assim, constituído pelo agente livre, que é o **sujeito moral** ou a **pessoa moral**, e pelos valores e obrigações que formam o conteúdo das condutas morais, ou seja, as **virtudes** ou as **condutas e ações conformes com o bem**. (CHAUI, 2010, p. 383-384)

O problema da liberdade de vontade, por isso, é inseparável do da responsabilidade, pois a responsabilidade Moral pressupõe a possibilidade de decidir e agir, vencendo uma coação externa ou interna. Toda a escolha é uma espécie de limitação que deverá ter por base não a ênfase de que sendo livre o homem pode fazer o que bem entender, mas a conscientização de que o homem é um ser livre sim, mas que deve agir pensando na sua realização e buscando a plenitude do ser humano social, almejando seu crescimento e desenvolvimento, e superando, sempre, a pecha do individualismo. Enfim, só há autêntica

Moral quando o indivíduo age por sua própria iniciativa, como um ser que exerce a sua plena liberdade. Autonomia (de *auto* ‘próprio’) significa capacidade de decidir por si próprio, a partir dos condicionamentos e determinismos (ARANHA, 1998, p. 120).

Portanto, somente há responsabilidade Moral se existe liberdade.

A responsabilidade Moral traça dois ângulos: de um lado, exige a possibilidade de decidir e agir livremente, e, de outro, forma parte de um mundo casualmente determinado. O problema da responsabilidade moral, para a sua solução, depende do problema das relações entre a necessidade e a liberdade, ou, mais concretamente, das relações entre a determinação casual do comportamento humano e a liberdade da vontade (VÁZQUEZ, 1998, p. 97). Segundo Reale (1994, p. 25), o homem é o ser que age, ou melhor, é o único ser que se conduz.

Diante disso, os problemas éticos caracterizam-se pela sua generalidade, e isto os distingue daqueles problemas morais apresentados na vida cotidiana, por meio de situações concretas. Entretanto, será a Ética que contribuirá para justificar, fundamentar, ou mesmo indicar qual o melhor comportamento, do ponto de vista Moral, que deverá ser adotado para aquele caso concreto.

Observa-se que o campo ético é constituído por dois pólos internamente relacionados: o agente ou sujeito/pessoa moral e os valores morais ou as virtudes éticas, que são considerados ‘os fins da ação ética’ ou, ainda, ‘a finalidade da vida moral’. Sendo assim, do ponto de vista dos valores, a ética exprime a maneira como uma cultura ou uma sociedade definem para si mesmas o que julgam ser ‘o bem’ e ‘a virtude’, a brandura e o mérito. Deste modo, independentemente do conteúdo e da forma que cada cultura lhe dá, todas as culturas consideram virtude algo que é o melhor como sentimento, como conduta e como ação. A virtude é *a excelência*, uma forma de realização perfeita de um modo de ser, sentir e agir. De outro lado, o vício é o pior sentimento, como conduta e como ação. O vício é considerado a baixaza dos sentimentos e das ações.

Por realizar-se como relação intersubjetiva e social, a ética não é alheia ou indiferente às condições históricas e políticas, econômicas e culturais da ação moral. Conseqüentemente, embora do ponto de vista da sociedade que a institui uma ética seja sempre considerada universal (*universal* porque seus valores são obrigatórios para todos os seus membros), de fato, toda a ética está em relação com o tempo e a história, transformando-se para responder a exigências novas da sociedade e da cultura, pois somos seres

históricos e culturais e nossa ação se desenrola no tempo. (CHAUI, 2010, pp. 384-385)

Deste modo, o ético transforma-se numa espécie de ‘legislador’ do comportamento Moral dos indivíduos ou da comunidade, pois traz a explicação daquilo que é ou foi, e não uma simples descrição, partindo do fato da existência da história da Moral. Embora exista, como ponto inicial, a diversidade de morais no tempo da existência humana, com seus respectivos valores, princípios e normas, o estudioso da Ética tentará esclarecer o fato de que os homens mudam de pensamento a respeito de vários assuntos no decorrer dos tempos.

Ou seja, verifica-se a existência de práticas morais diferentes e, até mesmo opostas, se comparadas com o pensamento vigente sobre o mesmo assunto em épocas anteriores.

(...) a realidade moral varia historicamente e, com ela, variam os seus princípios e as suas normas. A pretensão de formular princípios e normas universais, deixando de lado a experiência moral histórica, afastaria da teoria precisamente a realidade que deveria explicar. Também é certo que muitas doutrinas do passado não são uma investigação ou esclarecimento da moral como comportamento efetivo, humano, mas uma justificação ideológica de determinada moral, correspondente a determinadas necessidades sociais e, para isto, elevam os seus princípios e normas universais válidos para qualquer moral. Mas o campo da ética nem está à margem da moral efetiva, nem tampouco se limita a uma determinada forma atemporal e relativa da mesma. (VÁZQUEZ, 2008, pp. 20-21)

Neste viés, o entendimento é de que a ética teria caráter teórico com finalidade precíua de explicar a realidade no sentido orientativo.

A ética é teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado, porém, na sua totalidade, diversidade e variedade. Segundo Vázquez (2008, pp. 20-21), o que nela se afirma sobre a natureza ou fundamento das normas morais deve valer para a moral da sociedade grega, ou para a moral que vigora de fato numa comunidade humana moderna. É isso que assegura o seu caráter teórico e evita sua redução a uma disciplina normativa ou pragmática. O valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas. (grifos nossos)

Ademais, não se pode esquecer que, embora se entenda que a Ética é universal, sob o ponto de vista da sociedade que a construiu e instituiu, de forma que as regras estabelecidas são obrigatórias para todos os seus componentes, ela, também, guarda estreita relação com o tempo e com a própria História. Atualizando-se, para acompanhar e responder às exigências novas de determinada sociedade ou cultura, já que somos seres históricos e culturais e nossas ações ocorrem em determinadas épocas (CHAUI, 1999).

Outrossim, é relevante destacar que o campo ético é constituído por um outro elemento – qual seja, os *meios* para que o sujeito realize os *fins*. Costuma-se dizer que os fins justificam os meios, de modo que, para alcançar um fim legítimo, todos os meios disponíveis são válidos. No caso da ética, porém, essa afirmação não é aceitável, pois nem todos os meios são justificáveis, mas apenas aqueles que estão de acordo com os fins da própria ação. Em outras palavras, *fins éticos exigem meios éticos*.

Entretanto, há que se considerar a invocação da consciência nesta relação entre meios e fins:

A relação entre meios e fins pressupõe a idéia de *discernimento*, isto é, que saibamos distinguir entre meios morais e imorais, tais como nossa cultura ou nossa sociedade os definem. Isso significa também que esse discernimento não nasce conosco, mas precisa ser adquirido e, portanto, a pessoa moral não existe como um fato dado, mas é criada pela vida intersubjetiva e social, precisando ser educada para os valores morais e para as virtudes de sua sociedade. (CHAUI, 2010, p. 385)

Logo, a fundamental função da Ética é a mesma de toda teoria: explicar, esclarecer ou investigar uma determinada realidade, elaborando os conceitos correspondentes, tendo presente o fato de que a realidade Moral varia, historicamente, e, com ela, variam os seus princípios e as suas normas. A Ética tem por objetivo apontar rumos a seguir, no enriquecimento e desenvolvimento do ser humano, em face de um caráter, eminentemente positivo, ou seja, na busca de horizontes, e não no aspecto proibitivo desta ou daquela conduta. É essencialmente, saber valorar as regras de conduta.

Nesse sentido constitui-se, conforme a tradição filosófica, o racionalismo ético, o qual atribui à razão humana o lugar central na vida da ética, sendo que existem 02 (duas) correntes principais que formam a tradição racionalista: **a)** aquela que identifica a razão como

inteligência ou intelecto (corrente intelectualista) e **b)** aquela que considera que, na moral, a razão identifica-se com a vontade (corrente voluntarista).

As duas correntes, porém, guardam concordância quanto à idéia de que, por natureza, somos seres passionais, cheios de apetites, impulsos, desejos cegos, desenfreados e desmedidos, cabendo à razão (seja na qualidade de inteligência, no intelectualismo, como vontade, e no voluntarismo) estabelecer limites e controle para as paixões e desejos.

Egoísmo, agressividade, avareza, busca ilimitada de prazeres corporais, sexualidade sem freios, mentira, hipocrisia, má-fé, desejo de posse (tanto de coisas como de pessoas), ambição desmedida, crueldade, medo, covardia, preguiça, ódio, impulsos assassinos, desprezo pela vida e pelos sentimentos alheios são algumas das muitas paixões que nos tornam imorais e incapazes de relações decentes e dignas com os outros e conosco mesmos. Quando cedemos a elas, somos viciosos e culpados. A ética apresenta-se, assim, como trabalho da *inteligência* e/ou da *vontade* para dominar e controlar essas paixões. (CHAUI, 2010, p. 406)

No entanto, o racionalismo ético não seria a única concepção filosófica da moral. Uma outra concepção filosófica é conhecida como *emotivismo ético*. Conforme leciona Chauí (2010, p. 407) para o emotivismo ético, o fundamento da vida moral não é a razão, mas a *emoção*. Nossos sentimentos são causas das normas e dos valores éticos. Segundo Chauí (2010), inspirando-se em Rousseau, alguns emotivistas afirmam que a bondade natural dos sentimentos e das paixões são a forma e o conteúdo da existência moral como relação intersubjetiva e interpessoal. Outros emotivistas salientam a utilidade dos sentimentos e das emoções para a sobrevivência e para as relações com os outros, cabendo à ética orientar essa utilidade de modo a impedir a violência e garantir relações justas entre os seres humanos. (CHAUI, 2010).

Existe, ainda, uma outra concepção ética, segundo Chauí (2010), a qual nega a faceta racionalista, e que contesta a razão, poder e o direito de os indivíduos promoverem uma espécie de intervenção sobre o desejo e as paixões, considerando a plena liberdade como forma de manifestação do desejante e do passional. Tal concepção encontra guarida nos ensinamentos propostos por Nietzsche, especialmente em sua obra intitulada 'A Genealogia da Moral', e em vários filósofos contemporâneos.

Para esses filósofos que podemos chamar de antirracionalistas, a moral racionalista ou dos fracos e ressentidos que temem a vida, o corpo, o desejo

e as paixões, é a *moral dos escravos*, dos que renunciam à verdadeira liberdade ética. São exemplo dessa moral de escravos: a ética socrática, a moral kantiana, a moral judaico-cristã, a ética da utopia socialista, a ética democrática, em suma, toda moral que afirme que os humanos são iguais, seja por serem racionais (Sócrates, Kant), seja por serem irmãos (religião judaico-cristã), seja por possuírem os mesmos direitos (ética socialista e democrática).

Contra a concepção dos escravos, afirma-se a *moral dos senhores* ou a *ética dos melhores*, dos *aristoi* (do grego: os ‘melhores’, são a elite ou a classe dominante), a *moral aristocrática*, fundada nos instintos vitais, nos desejos e naquilo que Nietzsche chama de *vontade* de potência, cujo modelo se encontra nos guerreiros belos e bons das sociedades antigas, baseadas na guerra, nos combates e nos jogos, nas disputas pela glória e pela fama, na busca da honra e da coragem. (CHAUI, 2010, p. 408)(grifos – sublinhado – nosso)

Diante disso, invoca-se o conceito de liberdade como a capacidade para dar um sentido novo ao que parecia fatalidade, transformando a situação de fato numa realidade nova, criada a partir da nossa ação. (CHAUI, 2010). Neste processo está que se toma decisões para agir desta ou daquela maneira, bem como tem-se a liberdade de escolha dos meios que virão a efetivar a ação, transformando um possível em real, uma mera possibilidade em uma realidade. A ética é o mundo das relações intersubjetivas, isto é, entre o eu e o outro como sujeitos e pessoas, portanto, como seres conscientes, livres e responsáveis. Nenhuma experiência evidencia tanto a dimensão essencialmente intersubjetiva da vida e da vida ética quanto a do diálogo.

Também Espinosa afirma que o ser humano é mais livre na companhia dos outros, sendo que Chauí (2010, pp. 423-424) reafirma a idéia de liberdade quando refere que sujeitos livres são aqueles que ‘nunca agem com fraude, mas sempre com boa-fé’.

Conclui-se, pois, que a Ética se defronta com os fatos e estuda uma forma de comportamento humano que os homens julgam ao mesmo tempo valioso e obrigatório. Naquele momento histórico, onde o fato se desenvolve haverá uma forma de agir tida por inescapável, a qual fornecerá uma compreensão racional, e ética, de um aspecto real e efetivo do próprio comportamento dos homens. Inserido em um ou outro comportamento ético estão sempre as idéias de liberdade e respeito, acima de tudo, o que originará a hipótese de responsabilidade pelos atos praticados.

3.3 A ÉTICA SOB A ÓTICA HISTÓRICA

A Ética, com caráter de disciplina filosófica, foi fundada por **Aristóteles**. Na obra intitulada ‘Ética a Nicômano’, o autor procura dar uma resposta ao problema já levantado por Sócrates e Platão, qual seja: de que maneira deve o homem viver a sua vida. O pano de fundo da Ética aristotélica é a investigação em torno do *fim último* do homem, também denominado de *bem supremo* ou *felicidade*.

Segundo Aristóteles (1973 e 2009), existem 03 (três) tipos essenciais de conhecimento: o teórico; o prático e o produtivo, consoante for procurado por si mesmo, como uma regra de conduta ou como uma regra para fabricar algo de útil ou belo. Aristóteles preocupou-se em criar sua teoria mediante o aspecto da observação empírica, colecionando depoimentos de pessoas de várias cidades, e realizando uma análise analítico-comparativa, partindo sempre da correlação entre o Ser e o Bem.

A ciência prática suprema é a política e já que o homem vive e é membro de comunidades outras, além do Estado, razão pela qual se está inclinado a chamá-la de a Ciência Social. Ou seja, desta ciência a Ética apenas representa uma parte. Verifica-se que Aristóteles (1973 e 2009) nunca fala da Ética como ciência independente, mas sim como um ‘estudo do caráter’ ou das ‘nossas discussões acerca do caráter’.

A ciência política, assim, vista em sua totalidade, divide-se em duas partes: Ética e Política. A Ética de Aristóteles é social, e a sua política é Ética. Na Ética, entende-se que o homem individual é, essencialmente, um ser, um membro da sociedade. E, na política, que a virtude do Estado está conforme a virtude dos seus cidadãos.

A idéia fundamental da Ética, para Aristóteles, está que em *‘toda a arte e toda a investigação da ação e toda escolha, têm em mira um bem qualquer, e, por isso, foi dito, com muito acerto, que o bem é aquilo a que todas as coisas tendem’* (ARISTÓTELES, 1973, p. 249). É a idéia filosófica do bem-comum. Toda a ação do homem teria como foco principal a repercussão social do seu ato, ou seja, qual a importância e como o seu ato individual e inicialmente isolado repercutirá na vida em sociedade. Quer dizer que, para Aristóteles, a Ética seria marcada pelos *fins* que devem ser alcançados, para que o homem atinja a *felicidade*, insistindo que os verdadeiros prazeres do homem são as ações conforme a virtude, que é sempre uma força adquirida, um hábito, que não brota espontaneamente da natureza.

Ou seja, “*nossas disposições não são voluntárias do mesmo modo que o são nossas ações. Somos capazes de controlar nossas ações do começo ao fim e estamos delas conscientes em cada estágio*” (ARISTÓTELES trad. BINI, 2009, p. 102). Portanto, “*as situações nas quais está no nosso poder agir são as mesmas em que podemos não agir. Porque, quando está no nosso poder dizer não também está no nosso poder dizer sim.*” (ARISTÓTELES trad. CAEIRO, 2009, p. 65). Diante disso, poderíamos afirmar que as escolhas conscientes passam a ser fator essencial quando se trata de ética. E na prevenção de conflitos nas organizações este fator seria primordial, especialmente se considerado o papel desempenhado pela atividade de relações públicas em sua feição do exercício da função política.

A moralidade, pois, consiste na execução de certas ações, não porque sejam consideradas corretas em si, mas porque se reconhece serem estas capazes de uma aproximação do ‘bem para o homem’. Interpreta-se a ação humana pelas categorias do meio e do fim, sendo que cada ação tem que possuir um fim último, que seja válido em si mesmo (ROSS, 1987, p. 194).

Em toda a ação humana, em todos os acontecimentos, assim, existe uma contingência efetiva. A Ética aplicada se preocupa em afirmar o quê e por quê deve-se fazer isso ou aquilo em dadas circunstâncias. As razões Éticas partem daquilo que nos é familiar, buscando os fatos puros, que, somente através de uma boa educação, poderão ser plenamente conhecidos. Ademais, os primeiros princípios da Ética encontram-se imersos, justamente nas circunstâncias que envolveram tal conduta, para, só então, serem deslindados. Este deslinde consiste, precisamente, na essência da Ética.

A ação boa e justa não é, para Aristóteles, a ação Moral do indivíduo isolado da modernidade, mas a ação humana, e, enquanto tal, situada num feixe de relações. A Ética, enquanto reflexão sobre a *práxis* humana, não se restringe, segundo Aristóteles, jamais aos indivíduos isolados, mas é reflexão sobre o mundo institucional, onde o indivíduo está inserido e através do qual ele se eleva a indivíduo universal (OLIVEIRA, 1993, p. 61). Se poderia afirmar, então, que a ética envolve a caracterização de ‘relações’ em todas as esferas – sociais, políticas, etc. – e, no tocante às organizações estas estão calcadas em relações a todo momento. Daí a importância da *gestão da função política da organização*, a qual está relacionada diretamente à ética e, sobretudo, aos valores. De acordo com Aristóteles (1973 e 2009), por meio da sua Filosofia Primeira ou da meta-física, o mundo real e verdadeiro é

baseado na essência que envolve a multiplicidade de seres e a mudança incessante, e tal essência estaria nas próprias coisas.

Aristóteles, divergindo do pensamento de Platão (que não aceitava a mudança), considera a mudança no sentido de movimento. A mudança então seria considerada movimento. Mas seria a ética um eterno movimento, ou a ética representaria aspectos estanques os quais deveriam ser apenas considerados imutáveis? Para Aristóteles (1973 e 2009), a metafísica estudaria o ‘ser enquanto ser’. Entretanto, no final do século XVI e início do século XVII, o pensamento ocidental começa a ser modificado em relação à metafísica e, por consequência, há uma redefinição do conceito de Ser ou substância.

Já **Espinosa** (1973) traz uma outra feição para a Ética, e traduz pontos diferentes daqueles abordados por Aristóteles, porém apresenta traços igualmente importantes que contribuirão para o estudo. Segundo ele, para cada coisa deve poder designar-se a causa, ou a razão pela qual a coisa existe, ou não existe, sendo que esta razão ou causa deve estar contida ou na natureza da coisa ou fora dela. Daqui se segue que existe, necessariamente, aquilo de que não é dada qualquer razão ou causa que lhe impeça a existência (ESPINOSA, 1973, p. 93).

As coisas não são comuns a todas as coisas e existem. No todo não podem ser concebidas senão, adequadamente, isto é, devem ser percebidas por todos de forma clara e distinta. Daí se segue que existem certas idéias ou noções comuns a todos os homens, pois o que é comum a todas as coisas existe igualmente no todo e nas partes e não constitui a essência de uma coisa singular.

É da natureza da razão perceber as coisas, verdadeiramente, como elas são em si mesmas, isto é, não como contingentes, mas como necessária. É da natureza da razão perceber as coisas sob um certo aspecto de eternidade, explicando o que é comum em todas as coisas e não explicando a essência de uma coisa em singular, sendo assim concebidas tais diferenças sem qualquer relação de tempo, mas sim sob um aspecto de eterno. Para Espinosa (1973), a definição geral da substância é aquilo que existe em si e por si e que não depende de outros seres para existir.

Propõe o teórico Espinosa (1973, pp. 172-173) que, na alma, não existe vontade absoluta livre, não existe nenhuma faculdade absoluta de querer ou não querer, mas que a alma é determinada a querer isto ou aquilo por uma causa que, também, é determinada por

outra, e essa por outra, e assim por diante, até o infinito. A alma é concebida com um certo e determinado modo de pensar, e, por consequência, não pode ser uma causa livre das suas ações. Em outras palavras, não pode existir uma faculdade absoluta de querer isto ou aquilo por uma causa, mas devem ser entendidas as opções como volições/anseios/desejos singulares, ou seja, a vontade e a inteligência são uma só e, portanto, a mesma coisa.

Assim sendo, a vontade e a inteligência nada mais são que volições e idéias singulares. Suprimimos, pois, a causa de erro, muitas vezes admitida, e entende-se que a falsidade consiste apenas em idéias mutiladas e confusas. É por isso que a idéia falsa, enquanto falsa, não possui envolvimento de certeza. Ao se afirmar que um homem aceita idéias falsas e não experimenta nenhuma dúvida a respeito delas, não se está dizendo com isso que existe certeza, mas apenas que não há dúvida ou que há repouso em idéias tidas como falsas, ante a ausência de causas que consigam fazer com que sua imaginação flutue. Assim, pela privação de certeza, entendemos a falsidade.

Ainda, Espinosa adverte (1973, p. 176) para o fato de que é preciso distinguir, cuidadosamente, entre uma idéia ou conceito da alma e as imagens das coisas que se imagina, bem como entre ideias e palavras por meio das quais se designam as coisas. Entende o estudioso que muitos homens confundem, inteiramente, estas três coisas – imagens, palavras e ideias -, ou não as distinguem com suficiente cuidado, ou ainda, não adotam nesta distinção a prudência suficiente, ignorando completamente esta doutrina da vontade, cujo conhecimento é absolutamente indispensável, tanto para a especulação, como para ordenar sabiamente a vida.

Assevera Espinosa (1973), corroborando com o aspecto da Ética e a sua relação com a atividade de relações públicas, que aqueles que confundem as palavras com as ideias, ou com a própria afirmação do que a ideia envolve, julgam que podem querer o contrário do que sentem, quando apenas com as palavras, afirmam ou negam qualquer coisa contrariamente ao que sentem. Ou seja, necessário pensar na atividade de relações públicas como função política em que as palavras, como instrumento de comunicação, deverão expressar as ideias de comprometimento, sob o aspecto valorativo, que as organizações mantêm para com seus públicos. A linguagem atua como instrumento representativo da consecução dos objetivos éticos da organização como foco principal da atuação da organização. A organização atuará de forma efetiva baseada na ética e atingirá tal objetivo através de um processo de comunicação competente e transparente.

Ainda, Espinosa (1973) e os demais filósofos do século XVII propõem uma redefinição de causa como aquilo que produz um efeito determinado, admitindo-se apenas 02 (dois) tipos: a eficiente e a final, sendo que o efeito pode advir de um antecedente ou em vista de um fim (quando, por exemplo, algumas de nossas ações nascem de escolhas que fazemos dos meios utilizados para alcançar determinado fim).

Para o filósofo, causa eficiente é aquela na qual uma ação anterior determina como consequência necessária a produção de um efeito, e tem alcance universal na totalidade da natureza, quando opera por relações de causa e efeito, ou, ainda, por causalidade eficiente necessária. Já a causa final, que só tem validade para a ação dos seres dotados de razão e vontade, não está presente nas operações da natureza, mas somente na ação de Deus e nas ações dos homens, é aquela que determina a escolha da realização ou não de uma ação. (CHAUI, 2010)

Conforme o posicionamento de Espinosa (1973), o pensamento do ser estaria imbuído de uma causa, e nos termos do presente estudo, a configuração, o aspecto da Ética estaria presente constantemente na atividade das relações públicas, pois a atividade em si, que envolveria igualmente atos de comunicação nas organizações, demandaria escolhas na realização ou não de uma ação, e esta ação deveria estar baseada em valores e, sobretudo, na ética a fim de prevenir potenciais conflitos. A atividade de relações públicas em sua função política atuaria baseada na ética com enfoque na causa final invocada por Aristóteles (1973 e 2009).

Pode-se questionar o fato de que nas organizações, como nódulos sociais que envolvem inclusive diferenças culturais e sociais, seria difícil estabelecer uma linguagem uníssona tendo como fio condutor a ética. Contudo, nesse sentido, invoca-se Bourdieu (2007), que propôs um novo modelo para compreender os mecanismos sociais e culturais, afirmando que não seria somente o fator econômico a mola propulsora e a única justificativa para a análise da sociedade, mas sim que se deve pensar em uma estrutura relacional.

O autor estabelece que as práticas culturais e os assuntos como educação, música, posição política, entre outros, estariam relacionados tanto com o nível de instrução, como também pela herança familiar, sendo que o gosto por determinada matéria ajudaria a classificar e distinguir as escolhas feitas por determinada pessoa. Mas afirma que, muitas vezes, as preferências culturais dos agentes estão estruturadas exatamente pelo acesso que os indivíduos tiveram na escola ou na família a determinado assunto, representando que a

aptidão estaria diretamente vinculada a uma origem social. Daí advém que as práticas culturais originariam e reconheceriam o gosto legítimo burguês, da classe média ou da classe popular e identificariam determinados assuntos com mais frequência em classes dominantes ou nas classes populares e vice-versa. Mas seria a ética um assunto que poderia ser classificado somente sob a caracterização de ‘classe econômica’?

Acredita-se que não, especialmente pelo fato de que nas organizações esta diferenciação social não é considerada como o único motivo de atuação. As organizações estão calcadas essencialmente em relacionamentos e em uma finalidade comum que precisa ser cumprida. E para que tal objetivo seja alcançado, defende-se que a ética é um assunto premente que deve envolver invariavelmente as relações organizacionais. A ética deveria fazer parte da prática cultural das organizações. Segundo a categoria de ‘Poder’, proposta por Barthes, a ‘palavra’ seria o fundamento para gerar a comunicação nas organizações, sendo que o *staff* ou os chamados *stakeholders*¹⁸, deveriam incentivar um processo comunicativo pautado pela ética (no sentido valorativo).

Conforme Bourdieu (2007) seriam as determinantes nas preferências das práticas de consumo de certo produto apenas um condicionamento. O consumo que analogicamente se fala é o consumo de um comportamento ético das organizações inseridas na sociedade e este poderia ser condicionado. Assim, por meio da atividade de relações públicas, e de acordo com a teoria proposta por Simões (1995) de que a atividade de Relações Públicas exerce a *gestão da função política da organização* se poderia pensar em condicionar positivamente todos os colaboradores a atuar e relacionar-se com base em um código comum – a ética. A ética nas organizações passaria a ser um condicionamento positivo.

A reprodução moral, através da transmissão de valores, virtudes e competências serviria para a criação de um *habitus*, nos termos propostos por Bourdieu (2007), em que a ética pautaria o que seria culturalmente aceito ou execrado pela organização, inicialmente em seu ambiente interno, com reflexos posteriores em seus relacionamentos externos com os demais públicos. Com isso, as eventuais diferenças sociais e culturais primeiramente

¹⁸ *Stakeholders* é considerada a parte interveniente ou interessada, poderia aqui ser utilizada como ‘pessoa’ ou ‘organização’ entretanto não somente no aspecto do interesse econômico. O termo foi utilizado inicialmente pelo filósofo Robert Edward Freeman ao defender que os *stakeholders* são elementos essenciais ao planejamento estratégico dos negócios. Os *stakeholders* são aqueles indivíduos que consideram ter interesse nas ações de uma organização, e podem ser clientes, acionistas, funcionários ou apenas membros da sociedade (LATTIMORE, [et. al.], 2012, p. 143). Assim, para fins deste estudo importa afirmar que o comportamento ético das empresas representado pela gestão eficiente do processo comunicativo seria considerado um fator estratégico no relacionamento entre a organização e seus públicos.

identificadas entre os colaboradores como descompasso, representariam a criação de uma zona de intersecção positiva, concebendo o *habitus* como um sistema de classificação em que a causa final, segundo Espinosa (1973) - entendida como a escolha da realização ou não de uma ação -, em que as preferências, embora estejam relacionadas diretamente ao universo de possibilidades objetivas, conforme Bourdieu (2007), somente direcionarão na escolha individual baseada no ordenamento valorativo - a ética.

Seria a ética o embasamento de atuação da organização. Doutrinariamente e para fins deste estudo a ética guarda relação com o Direito.

3.4 A RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E DIREITO

A Ética, que tem por objeto específico a ciência do comportamento Moral, se relaciona, estreitamente, com as ciências do homem, ou as chamadas ciências sociais, pois o comportamento Moral é uma forma específica de comportamento humano que se manifesta em diversos planos: psicológico, social, prático-utilitário, jurídico, religioso ou estético.

Como as demais ciências, a ética se defronta com fatos. Que estes sejam humanos implica, por sua vez, em que sejam fatos de valor. Mas isto não prejudica em nada as exigências de um estudo objetivo e racional. A ética estuda uma forma de comportamento humano que os homens julgam valioso e, além disto, obrigatório e inescapável. Mas nada disto altera minimamente a verdade de que a ética deve fornecer a compreensão racional de um aspecto real, efetivo, do comportamento dos homens. (VÁZQUEZ, 2008, p. 22)

Ou seja, a ética hoje transcendeu a área da filosofia para adentrar e ser partícipe, como nuance, nas demais ciências.

(...) na medida em que a abordagem científica se estende progressivamente a novos objetos ou setores da realidade, inclusive à realidade social do homem, vários ramos do saber se desprendem do tronco comum da filosofia para constituir ciências especiais com um objeto específico de investigação e com uma abordagem sistemática, metódica, objetiva e racional comum às diversas ciências. (...) (VÁZQUEZ, 2008, pp. 26-27)

A ética como campo de estudo e atuação vem ampliando cada vez mais seu desempenho como fenômeno social integrado à realidade diária dos seres humanos com reflexos também nos grupos sociais, dentre eles as organizações.

Hoje, trilham este caminho científico várias disciplinas – entre elas a ética – que eram tradicionalmente consideradas como tarefas exclusivas dos filósofos. (...) a ética tende a estudar um tipo de fenômeno que se verifica realmente na vida do homem como ser social e constituem o que chamamos de mundo moral; ao mesmo tempo, procura estudá-los não deduzindo-os de princípios absolutos ou apriorísticos, mas afundando suas raízes na própria existência histórica e social do homem. (VÁZQUEZ, 2008, p. 27)(grifos nossos)

Sendo assim o comportamento moral próprio do homem como ser histórico, social e prático, que transforma constantemente o mundo ao seu redor, não é imutável e inerte, mas se sujeita a um constante processo de transformação. Assim, a Moral representaria uma parte desta história humana em um processo de autocriação e de autotransformação. Diante desta realidade, a ética promove uma relação com as demais ciências que, através de enfoques diversos, propicia o estudo das relações e do comportamento dos homens em sociedade. E em face da obtenção de dados e conclusões o que vem a contribuir para o esclarecimento do próprio comportamento dos homens é a moral.

A ética apresenta também estreita relação com as ciências que estudam as leis que regem o desenvolvimento e a estrutura das sociedades humanas. Entre estas ciências sociais, figuram a antropologia social e a sociologia. Nelas se estuda o comportamento do homem como ser social do ponto de vista de determinadas relações; estudam-se também as estruturas nas quais se integram estas relações, assim como as formas de organização e de relação dos indivíduos concretos dentro delas. Estas relações, assim como as instituições e organizações sociais, não existem sem os indivíduos, mas às ciências sociais interessa, sobretudo, não o aspecto psíquico ou subjetivo do comportamento humano (...) mas as formas sociais em cujo âmbito atuam os indivíduos. (VÁZQUEZ, 2008, pp. 30-31)

Por isso, a teoria do Direito pode trazer contribuição graças a sua estreita relação com a Ética, visto que as duas disciplinas estudam o comportamento do homem como comportamento normativo. De fato, ambas as ciências abordam o comportamento humano sujeito a normas, ainda que no campo do Direito se trate de normas, impostas com um caráter

de obrigação exterior e, inclusive, de maneira coercitiva, ao passo que, na esfera Moral, as normas, embora obrigatórias, não são impostas coercitivamente.

O sujeito do comportamento moral é o indivíduo concreto, mas sendo um ser social e, independentemente do grau de consciência que tenha disto, parte de determinada estrutura social e inserido numa rede de relações sociais, o seu modo de comportar-se moralmente não pode ter um caráter puramente individual, e sim social. (VÁZQUEZ, 2008, p. 31)

Nesse compasso, examine-se que os indivíduos nascem numa determinada sociedade, na qual vigora uma moral efetiva que não é originária da invenção de cada um em particular, mas que cada um encontra tal moral como um dado objetivo, social. Esta moral corresponderia às necessidades e exigências da própria vida social. Por esta relação entre moral e sociedade, a ética não poderia prescindir do conhecimento objetivo das estruturas sociais de suas relações e instituições, proporcionado pelas ciências sociais e, em particular, pela sociologia - como ciência que estuda esta sociedade.

Portanto, pode-se afirmar que o conhecimento dos fatores sociais do comportamento moral não representa apenas a expressão destes, e nem mesmo se estão reduzidos a uma mera concepção social, coletiva ou mesmo impessoal das pessoas. O indivíduo precisa vivenciar de forma consciente e interiorizar os conceitos que integram o comportamento moral, a fim de que somente assim se possa falar em responsabilidade de decisões as quais importem em ações efetivas de comportamento humano individual.

Exige-se efetivamente que o indivíduo, sem deixar de ser condicionado socialmente, disponha da necessária margem individual para poder decidir e agir: somente com esta condição poderemos dizer que se comporta moralmente. Por todas estas razões chegamos à conclusão de que o estudo do comportamento moral não pode exaurir-se no seu aspecto social e de que a ética não se reduz à sociologia . (VÁZQUEZ, 2008, pp. 31-32)

A ciência do direito vem a contribuir no estudo da ética como ciência da moral. Eis que de todas as formas do comportamento dos homens, seria o jurídico (legal) àquele que mais intimamente se relaciona com a moral, pois ambos sujeitam-se a normas que regulam as relações entre as pessoas.

Toda a ciência do comportamento humano, ou das relações entre os homens, pode trazer uma contribuição proveitosa para a ética como ciência da moral. Por isto, também a teoria do direito pode trazer semelhante contribuição, graças à sua estreita relação com a ética, visto que as duas disciplinas estudam o comportamento do homem, como comportamento normativo. De fato, ambas as ciências abordam o comportamento humano sujeito a normas, ainda que no campo do direito se trate de normas impostas com um caráter de obrigação exterior e, inclusive, de maneira coercitiva, ao passo que na esfera da moral as normas, embora obrigatórias, não são impostas coercitivamente. (VÁZQUEZ, 2008, p. 33)

Nesse sentido, afirma-se que moral e direito têm entre si um conjunto de características essenciais e que, ao mesmo tempo, são diferenciadas por traços particulares. Primeiramente os traços comuns:

- 1) O direito e a moral regulamentam as relações de uns homens com outros por meio de normas; postulam, portanto, uma conduta obrigatória e devida. Nisto se parecem também, como veremos, com o trato social.
- 2) As normas jurídicas e morais têm a forma de imperativos: por conseguinte, acarretam a exigência de que se cumpram, isto é, de que os indivíduos se comportem necessariamente de uma certa maneira. Nisto se diferenciam das normas técnicas que regulam as relações dos homens com os meios de produção no processo técnico, que não possuem esta forma de imperativos.
- 3) O direito e a moral respondem a uma mesma necessidade social: regulamentar as relações dos homens visando a garantir certa coesão social.
- 4) A moral e o direito mudam quando muda historicamente o conteúdo da sua função social (isto é, quando se opera uma mudança radical no sistema político-social). Por isto estas formas de comportamento humano têm caráter histórico. Assim como varia a moral de uma época para outra, ou de uma sociedade para outra, varia também o direito. (VÁZQUEZ, 2008, pp. 97-98)

Igualmente, Vázquez (2008) afirma que existem traços diferenciais entre a moral e o direito. As normas morais devem ser cumpridas tendo em vista uma adesão interior, enquanto que as normas jurídicas não exigem tal qualidade:

1) As normas morais se cumprem através da convicção íntima dos indivíduos e, portanto, exigem uma adesão íntima a tais normas. Neste sentido, pode-se falar da interioridade da vida moral. (O agente moral deve fazer as suas e interiorizar as normas que deve cumprir). As normas jurídicas não exigem esta convicção íntima ou adesão interna (O sujeito deve cumprir a norma jurídica, ainda que não esteja convencido de que é justa e, por conseguinte, ainda que não adira intimamente a ela). Pode-se falar, por isto, da exterioridade do direito. O importante, no caso, é que a norma se cumpra, seja qual for a atitude do sujeito (voluntária ou forçada) com respeito a seu cumprimento. Se a norma moral se cumpre por motivos formais ou externos sem que o sujeito esteja intimamente convencido de que deve atuar de acordo com ela, o ato moral não será moralmente bom; pelo contrário, a norma jurídica cumprida formal ou externamente, isto é, ainda que o sujeito esteja convencido de que é injusta e intimamente não queira cumpri-la, implica um ato irrepreensível do ponto de vista jurídico. Assim, pois, a interiorização da norma, essencial do ato moral, não o é, pelo contrário, no âmbito do direito. (VÁZQUEZ, 2008, p. 98)

Em prosseguimento, como segunda diferença, temos que a coação no ato moral ocorre de forma interna, enquanto que no direito a coação é essencialmente externa.

2) A coação se exerce de maneira diferente na moral e no direito: é fundamentalmente interna na primeira e externa no segundo. Isto significa que o cumprimento dos preceitos morais é garantido, antes de tudo, pela convicção interna de que devem ser cumpridos. E ainda que a sanção da opinião pública, com a sua aprovação ou desaprovação, leva a atuar num certo sentido, no comportamento moral se requer sempre que a adesão íntima do sujeito. Nada e ninguém nos pode obrigar internamente a cumprir a norma moral. Isso quer dizer que o cumprimento das normas morais não é garantido por um dispositivo exterior coercitivo que possa prescindir da vontade. O direito, pelo contrário, exige tal dispositivo, isto é, um organismo estatal capaz de impor a observância da norma jurídica ou de obrigar o sujeito a comportar-se de certa maneira, embora este não esteja convencido de que assim deve comportar-se devendo, pois, se necessário, passar por cima de sua vontade. (VÁZQUEZ, 2008, p. 98/99)

Como terceira diferença está o fato de que o direito exige o caráter da formalização da norma, enquanto que a moral não.

3) Deste modo distinto de garantir o cumprimento das normas morais e jurídicas se deduz, também, que as primeiras não se encontram codificadas formal e oficialmente, ao passo que as segundas gozam desta expressão formal oficial em forma de códigos, leis e diversos atos do Estado. (VÁZQUEZ, 2008, p. 99)

A quarta diferença apontada é aquela em que a moral guarda maior amplitude do que o direito.

4) A esfera da moral é mais ampla do que a do direito. A moral atinge todos os tipos de relação entre os homens e as suas várias formas de comportamento (assim, por exemplo, o comportamento político, o artístico, o econômico, etc., podem ser objeto de qualificação moral). O direito, pelo contrário, regulamenta as relações humanas mais vitais para o Estado, para as classes dominantes ou para a sociedade em seu conjunto. Algumas formas de comportamento humano (criminalidade, malandragem, roubo, etc.) caem na esfera do direito enquanto violam normas jurídicas e na da moral enquanto infringem normas morais. O mesmo se deve dizer de certas formas de organização social como o matrimônio, a família e as respectivas relações (entre os cônjuges, os pais e os filhos, etc.). Outras relações entre os indivíduos, como o amor, a amizade, a solidariedade, etc., não são objeto de regulamentação jurídica, mas somente moral. (VÁZQUEZ, 2008, p. 99)

Outra diferença destacada é de que a existência da moral precedeu à do direito.

5) Dado que a moral cumpre – como já assinalamos – uma função social vital, manifesta-se historicamente desde que o homem existe como ser social e, portanto, anteriormente a certa forma específica de organização social (a sociedade dividida em classes) e à organização do Estado. Dado que a moral não exige a coação estatal, pode existir antes da organização do Estado. O direito, ao contrário, por depender necessariamente de um dispositivo coercitivo externo de natureza estatal, acha-se ligado ao aparecimento do Estado (VÁZQUEZ, 2008, p. 99)

A sexta diferença diz respeito ao fato de que em algumas sociedades a moral dispõe de uma relação mais harmônica com os preceitos estatais e em outras comunidades tal fato não é observado, diferentemente do direito que é uno.

6) A distinta relação da moral e do direito com o Estado explica, por sua vez, a distinta situação de ambas as formas de comportamento humano numa mesma sociedade. Dado que a moral não depende necessariamente do Estado, pode-se verificar numa mesma sociedade uma moral que se harmoniza com o poder estatal vigente e uma moral que entra em contradição com ele. Não se dá a mesma coisa com o direito, porque, como depende necessariamente do Estado, existe somente um direito ou sistema jurídico único para toda a sociedade, ainda que este direito não conte com o apoio moral de todos os seus membros. Conclui-se, portanto, que na

sociedade dividida em classes antagônicas existe somente um direito – porque existe somente um Estado – ao passo que coexistem duas ou mais morais diversas ou opostas. (VÁZQUEZ, 2008, p. 100)

Por fim, a sétima e última diferença está no fato de que ambos, a moral e o direito, têm um caráter eminentemente histórico.

7) O campo do direito e da moral, respectivamente assim como a sua relação mútua, possuem um caráter histórico. A esfera da moral se amplia à custa do direito, à medida que os homens observam as regras fundamentais da convivência voluntariamente, sem necessidade de coação. Esta ampliação da esfera da moral com a conseqüente redução da do direito e, por sua vez, índice de um progresso social. A passagem para uma organização social superior acarreta a substituição de certo comportamento jurídico por outro, moral. De fato, quando o indivíduo regula as suas relações com os demais não sob a ameaça de uma pena ou pela pressão da coação externa, mas pela íntima convicção de que deve agir assim, pode-se afirmar que nos encontramos diante de uma forma de comportamento moral mais elevada. Vê-se, assim, que as relações entre o direito e a moral, historicamente mutáveis, revelam num certo momento tanto o nível alcançado pelo progresso individual da humanidade, quanto o progresso político-social que o torna possível. (VÁZQUEZ, 2008, p. 100)

Certamente, a moral e o direito possuem elementos em comum, mas igualmente dispõem de diferenças essenciais entre si, porém coexistem na existência humana de forma a representar importantes aspectos no sentido de uma evolução da humanidade na sua multiplicidade. As relações, de conotação histórica, baseiam-se sob o enfoque do direito como comportamento humano que é sancionado pelo Estado, e de outro lado, sob o enfoque da moral como comportamento que não requer a sanção estatal, por se apoiar exclusivamente nas normas que são acatadas de forma voluntária pelos indivíduos no âmbito da comunidade, que atua como autoridade máxima.

Tal entendimento é asseverado por Perelman (1996) que, tradicionalmente, nos estudos consagrados às relações entre Direito e Moral, insiste naquilo que os distingue:

O Direito rege o comportamento exterior, a Moral enfatiza a intenção, o direito estabelece uma correlação entre os direitos e as obrigações, a Moral prescreve deveres que não dão origem a direitos subjetivos, o Direito estabelece obrigações sancionadas pelo Poder, a Moral escapa às sanções organizadas. (1996, pp. 298-299)

Afirma o filósofo que os juristas descontentes com uma concepção positivista insistem na importância do elemento Moral no funcionamento do Direito, no papel que nele desempenham, a boa e a má-fé, a intenção maldosa, os bons costumes, a equidade, e tantas outras noções, cujo aspecto ético não pode ser desprezado. Raros, em contrapartida são aqueles que indicam o estudo do Direito, como meditação, e, às vezes, até de inspiração, para o moralista.

Ao lado de princípios constitucionais que variam de um sistema para outro, ao lado de leis devidas a circunstâncias passageiras, ou justificadas por considerações de pura oportunidade, diversos sistemas de Direito ocidentais contêm regras que se encontram, com pouca diferença, em cada um deles, as quais permanecem obrigatórias durante períodos muito longos e, às vezes, remontam ao direito romano (PERELMAN, 1996, p. 299).

Da evolução legislativa de tais regras podem advir princípios, os quais geram verdadeiros embasamentos mais abrangentes ao teor do conteúdo que buscam regular, diferentemente da lei que, muitas vezes, tem o intuito de esgotar a possibilidade que os fatos da vida possam gerar.

Algumas dessas regras foram promovidas à categoria de ‘princípios gerais do direito’ e alguns juristas não hesitam em considerá-las obrigatórias, mesmo na ausência de uma legislação, que lhes concedesse o estatuto formal de lei positiva, ou mesmo considerando-as apenas como outras regras, que são enunciadas em diversos artigos do Código Civil, Penal, ou de Processo, referentes à responsabilidade, espécie de delitos, etc. Destaca-se, aí, que o moralista poderia, dentre as regras de direito, assinalar aquelas que, por sua perenidade e generalidade, expressam valores que se impõem aos juristas, tornando-se estas pertinentes para o pensamento moralista. Portanto, ao examinar-se esta ou aquela regra, ou, ainda, a presunção corresponde à finalidade do direito, como noção central de compromisso, e não à da Moral, pode-se igualmente desprezá-la de forma perfeitamente arrazoada (PERELMAN, 1996, pp. 299-300).

A ética, portanto, estaria sempre calcando a atuação dos juristas baseados na lei e mesmo seria ela a essência que regularia todas as relações humanas, antes mesmo da invocação da própria regra jurídica para aplicação ao caso concreto.

Com isso, de acordo com o pensamento acima exposto, de que a Ética seria a ciência primordial para esclarecer e investigar uma realidade como forma de comportamento humano,

tem-se que os métodos e critérios de interpretação, traçados pela Ética adquirirão muito mais importância do que as próprias regras jurídicas, em sua formulação abstrata e relativamente vaga. Embora o Direito traga a chamada segurança jurídica, os efeitos desta mesma segurança, pelo regramento ético, poderão ser adaptados conforme o caso concreto às regulamentações gerais, traçadas pelo Direito. Ademais, a tradição Moral da sociedade é que lhe permitirá elaborar, a um só tempo, suas concepções morais, jurídicas e religiosas (PERELMAN, 1996, pp. 304 e 319).

Na relação entre Ética e Direito ressalte-se o entendimento de Dworkin (2010), o qual afirma que alguns filósofos rejeitariam a opinião de que os cidadãos possuam direitos além daqueles que a lei lhes outorga. No entanto, indica afirmativamente que os indivíduos efetivamente possuem direitos morais e que tal realidade gera implicações, especialmente pelo fato de que a figura da Constituição de um país funde questões jurídicas e morais, fazendo com que a validade de uma lei dependa da resposta a problemas morais complexos e que geram consequências importantes no debate sobre a desobediência civil. Afirma que, embora o sistema constitucional acrescente alguma coisa à proteção dos direitos morais contra o governo, não garante e não estabelece quais são estes direitos de forma exaustiva, o que, por vezes, fará com que outra instância que não o Legislativo gere a última palavra nestas questões (como seria o caso das decisões proferidas pelo Poder Judiciário), impedindo a instauração de uma anarquia, em um verdadeiro exercício de uma sabedoria ortodoxa que deve ser o início

(...) e não o fim, de uma filosofia da legislação e da aplicação das leis. Se não podemos exigir que o governo chegue a respostas corretas sobre os direitos de seus cidadãos, podemos ao menos exigir que o tente. Podemos exigir que leve os direitos a sério, que siga uma teoria coerente sobre a natureza desses direitos, e que aja de maneira consistente com suas próprias convicções. (DWORKIN, 2010, p. 286)(grifos nossos)

Afirma Dworkin que as pessoas têm o dever de obedecer à lei, mas têm também o direito de seguir sua consciência sempre que esta entrar em conflito com tal dever.

(...) em uma democracia que em princípio respeita os direitos individuais, todo cidadão tem um dever moral geral de obedecer todas as leis, mesmo

que ele queira que algumas delas sejam modificadas (...). Mas este dever não pode ser um dever absoluto, porque mesmo uma sociedade em princípio justa pode produzir leis e políticas injustas, e um homem tem outros deveres além daqueles para com o Estado. Um homem deve honrar seus deveres para com Deus e sua consciência, e se estes entram em conflito com seu dever para com o Estado compete a ele, em última análise, fazer o que julga ser correto. (2010, p. 287)(grifos nossos)

Segundo Lyons (1990, p. 17), a lei está sujeita a uma avaliação do ponto de vista Moral, e tem por finalidade precípua ser uma ordem da razão para o bem comum. O mesmo autor sustenta que a lei tem um impacto importante nas atitudes morais, pois sua imposição tende a impor os valores que ela reflete (1990, p. 65). Ou seja, os ‘valores’ passam a ser um foco primordial também na convivência social e nos conflitos, e que terá reflexos inclusive na atuação do Judiciário, na eventualidade de decidir sobre eventual controvérsia judicial.

3.4.1 Definição de Valores

Torna-se necessário explicar a respeito do ‘valor’, já que todo ato moral inclui a necessidade de escolher entre vários atos possíveis, sendo que a escolha deve, por sua vez, basear-se em uma escala de preferência entre o mais valioso e o menos valioso moralmente ao que constitui uma negação de valor desse gênero (valor moral negativo ou desvalor). Para tanto é imprescindível estabelecer o que são os ‘valores’.

Quando falamos em valores, temos presente a utilidade, a bondade, a beleza, a justiça, etc. assim como os respectivos pólos negativos: inutilidade, maldade, lealdade, injustiça, etc. Em primeiro lugar, referir-nos-emos ao valor que atribuímos às coisas ou aos objetos, quer sejam naturais quer sejam produzidos pelos homem e, mais tarde, ocupar-nos-emos do valor com respeito à conduta humana e, particularmente, à conduta moral. (VÁZQUEZ, 2008, p. 136)

Inicialmente se institui valores as coisas tanto como objeto natural, como objeto natural humano ou humanizado, sendo que o objeto valioso não poderá existir sem certa relação com um sujeito, e nem independentemente das suas propriedades naturais, sensíveis e físicas que sustentam o valor do mesmo objeto.

Embora se vincule inicialmente o termo ‘valor’ como derivado da economia, conforme destaca Vázquez (2008), foi com Marx, a partir da análise do valor econômico, que ocorreu a identificação das características do valor em geral, determinando-se sua essência e evidenciando-se a significação social e humana, o que veio a proporcionar a diferenciação entre objetividade e subjetividade dos valores.

O valor de uso de um determinado objeto somente ocorre por se tratar o homem de um ser social e serve para satisfazer uma necessidade humana, independentemente se é natural (ar, terra, etc...) ou advém de um produto humano. E ainda que o objeto existisse antes da formação da sociedade, as propriedades derivadas deste mesmo objeto existiriam apenas como suporte de um valor de uso e o objeto somente seria usado quando entrasse em relação com o homem social. Nesse ínterim, o objeto seria valioso somente para um sujeito. E, ainda, pondera-se a existência de um valor de uso e de um valor de troca, este último também é propriedade do objeto com relação ao homem, mas não dispõe da clareza e transparência próprias do valor de uso. Porém ambos – valor de uso e valor de troca – não existem em si, mas em relação às propriedades naturais e físicas do objeto-suporte, e também em relação ao sujeito, aqui caracterizado como o ‘homem social’.

Vázquez indica traços essenciais dos valores:

- 1) Não existem valores em si, como entidades ideais ou irrealis, mas objetos reais (ou bens) que possuem valor.
- 2) Dado que os valores não constituem um mundo de objetos que exista independentemente do mundo dos objetos reais, somente existem na realidade natural e humana como propriedades valiosas dos objetos da mesma realidade;
- 3) Por conseguinte, os valores exigem – como condição necessária a existência de certas propriedades reais – naturais ou físicas – que constituem o suporte necessário das propriedades que consideramos valiosas;
- 4) As propriedades reais que sustentam o valor, e sem as quais este não existiria, são valiosas somente em potência. Para passar a ato e transformar-se em propriedades valiosas efetivas, é indispensável que o objeto esteja em relação com o homem social, com seus interesses e com suas necessidades. Desta maneira, o que vale somente em potência adquire um valor efetivo (VÁZQUEZ, 2008, pp. 140-141)

Diante disso, Vázquez (2008) propõe que o valor não seria uma propriedade dos objetos em si, mas uma propriedade adquirida graças à sua relação com o homem, tido como um ser eminentemente social. Todavia, existem conceituações sobre o objetivismo e o subjetivismo axiológicos. Para fins deste estudo considera-se que a posição subjetivista adaptada seria a mais adequada, pois prevê que o sujeito transfira um valor para o objeto dependendo do modo como a presença do próprio objeto lhe afeta. Porém, a reação do sujeito não seria exclusivamente pessoal, já que o indivíduo pertence a uma época e, na qualidade de ser social, se insere em uma rede de relações com determinada sociedade, além de estar mergulhado em uma dada cultura. Assim sendo, a sua apreciação das coisas ou os chamados juízos de valor passam a ser realizados a partir de regras, critérios e valores não inventados pessoalmente, mas sim a partir de regras que tenham uma significação social, e não por singelas reações individuais, ou meramente subjetivas.

Há uma combinação entre o simples objetivismo axiológico a partir de uma leitura empírica, intertemporal, e idealista, inclusive de alguns filósofos como Platão, e uma leitura do subjetivismo em que as reações dos indivíduos passariam por um espectro da subjetividade, mas por outro lado haveria um caráter de senso moral e de consciência moral forte que, por meio da liberdade de escolha, combinada com a responsabilidade, importaria gerar decisões que considerassem o ser sempre como relacional. Deste modo, a sua atitude individual, a partir da interpretação de algum valor, sempre caracterizará um reflexo social, que pode ser ínfimo ou de grandes proporções, pois o valor é absoluto, independente, ideal, imutável, incondicionado, e é diferente dos bens, os quais são variáveis, relativos, condicionados e podem mudar de uma época para a outra.

O homem pode manter diversas relações com os valores (...) podem historicamente variar as formas de relação dos homens com os valores (as formas de concebê-los ou de realizá-los); podem até ser cegos para percebê-los numa determinada época. Contudo, nem a ignorância de um valor nem as mudanças históricas no seu conhecimento ou na sua realização afetam minimamente a existência dos valores, já que estes existem de um modo intertemporal, absoluto e incondicionado. (...) A existência do valor não pressupõe necessariamente a de um bem; este, pelo contrário, pressupõe necessariamente o valor que nele se encarna. Ou seja, o que existe de valioso numa coisa tem a sua fonte no valor que existe independente dela. (VÁZQUEZ, 2008, p. 144)

Não há como desvincular que os valores conhecidos têm ou tiveram sentido nas relações humanas, razão pela qual se torna coerente a afirmativa de que os próprios valores seriam criações humanas e só existem e existiriam, e se realizam no homem e *pelo* homem, a partir de uma objetividade social.

É uma objetividade especial – humana, social -, que não se pode reduzir ao ato psíquico de um sujeito individual nem tampouco às propriedades naturais de um objeto real. Trata-se de uma objetividade que transcende o limite de um indivíduo ou de um grupo social determinado, mas que não ultrapassa o âmbito do homem como ser histórico-social. Os valores, em suma (...) existem assim objetivamente, isto é, com uma objetividade social. Os valores, por conseguinte, existem unicamente em *um* mundo social; isto é, *pelo* homem e *para* o homem. (VÁZQUEZ, 2008, p. 147)

Por vezes, usa-se o sentido de valor como uma forma de utilidade ou beleza, esquecendo-se, entretanto, do significado moral dos valores, que existem unicamente em atos ou produtos humanos. Realizados de forma consciente e livre será possível atribuir-lhes responsabilidade moral. E a partir disso ocorrem as avaliações morais em que o ato moral realizará o ‘bom’.

E o ‘bom’ é visto sob diferentes nuances. O **bom como ‘felicidade’** (eudemonismo), que segundo Aristóteles é o estado de felicidade que exige condições concretas sem as quais seria impossível atingir a felicidade. Atualmente reforça-se esta definição quando se afirma que a felicidade jamais pode ser separada de certas condições sociais para ser plena. O **bom como ‘prazer’**, como sentimento ou estado afetivo agradável, é o oposto do desprazer, onde o juízo de fato atuaria como premissa e o juízo de valor funcionaria como conclusão. O **bom como ‘boa vontade’** (formalismo kantiano), em caráter de determinação para fazer algo, em que o bom é algo incondicionado, sem restrição alguma. O **bom como ‘útil’** (utilitarismo), que traça 02 (duas) perguntas fundamentais: Útil para quem? Em que consiste o útil? As respostas seriam que o utilitarismo é uma espécie de altruísmo ético, pois o bem é o útil para os outros, como interesse geral, ainda que essa utilidade fosse contraditória aos interesses pessoais, mas que um ato só será considerado bom a partir das consequências boas que provoque, ou seja, o útil é o benéfico, e uma das ênfases é que existe o utilitarismo pluralista, segundo o qual o bom não é uma única coisa – ou o prazer ou a felicidade – mas várias coisas que podem, ao mesmo tempo, considerarem-se como boas. (VÁZQUEZ, 2008).

No entanto, há críticas a respeito especialmente da utilização da Teoria Utilitarista, a qual dependeria da relação direta existente entre o conteúdo do útil e a sua vinculação com a felicidade. Assim, dependeria da forma como a distribuição dos bens considerados valiosos seria realizada pelo grupo social, não podendo estender-se além dos limites impostos pela própria estrutura econômico-social da sociedade (tipos de relações de propriedade, correlação de classes, organização estatal, etc.) culminando que a eventual alienação representaria o contexto de infelicidade.

Ao relativizar os aspectos do utilitarismo poder-se-ia novamente invocar, para fins desta pesquisa, os ensinamentos de Bordieu (2007). Ele assevera que o ‘mundo social’ é um ato de construção que utiliza esquemas de pensamento e de expressão onde há a atividade estruturante dos agentes que reagem respondendo aos apelos ou às ameaças de um mundo para cuja produção de sentido a eles próprios haviam contribuído por meio de estruturas sociais incorporadas que criam um mundo de senso comum realçando a relação entre dominantes e dominados. Entretanto, seria a ética o espaço comum conhecido entre as classes e na sociedade que iria transcender a realidade econômico-social da sociedade, oportunizando a criação de um *habitus* em que as escolhas individuais se voltariam para a concepção da felicidade plena, em que a resposta única com reflexos pessoais e gerais seria a ética.

Existe, pois, estreita relação da Ética e do Direito, sendo que na convivência social desempenham um papel importante, para não dizer primordial. A Ética por não exigir uma atitude/ação com sanção estatal, mas ao criar comportamentos e regras traçados e chancelados pela própria sociedade, sempre com um caráter histórico bastante forte, e o Direito, como comportamento obrigatório, cogente, imperativo, sancionado pelo Estado. Porém, ambos visam organizar as relações sociais, que devem ser pautadas tanto pela liberdade como pelo respeito.

3.4.2 Moral e Trato Social

O comportamento normativo não está reduzido à moral e ao direito, pois existem outros tipos de comportamentos normativos que devem ser seguidos considerando-se a importância de uma convivência social harmônica.

Existe também outro tipo de comportamento normativo que não se identifica com o direito e com a moral, e que abrange as várias formas de saudação, o modo de uma pessoa dirigir-se a outra, de atender a um amigo ou a um convidado em casa, de vestir com decoro, etc., bem como as várias manifestações de cortesia, o tato, a fineza, o cavalheirismo, a pontualidade, a galanteria, etc. Trata-se, como vemos, de um sem número de atos, regidos pelas respectivas regras ou normas de convivência que cobrem o vasto setor – muito extenso na vida cotidiana – dos convencionalismos sociais ou de trato social. Alguns destes atos (...) se regem por regras que passam de uma sociedade a outra através do tempo e são comuns a diversos países e diferentes grupos sociais. Apesar disto, as manifestações concretas do trato social mudam historicamente e inclusive, numa mesma época, de um país para outro e de uma classe social para outra. (...) As regras geralmente aceitas costumam ser, no trato social, as da classe ou do grupo social dominante. Por esta razão, quando novas forças sociais impugnam o domínio das classes sociais já caducas ou buscam expressar seu não conformismo com a velha sociedade, recorrem também a uma deliberada violação das regras aceitas do trato social para evidenciar assim o seu protesto ou descontentamento. (VÁZQUEZ, 2008, pp. 101-102)

Igualmente a moral e o trato social possuem características que as unem, ou que as distinguem, conforme a seguir relacionado:

- 1) (...) o trato social cumpre a função de regulamentar as relações dos indivíduos, regulamentação que contribui – como a das demais formas de comportamento normativo – para garantir a convivência social no quadro de uma ordem social determinada.
- 2) As regras do trato social – como as normas morais – se apresentam como obrigatórias e o seu cumprimento é consideravelmente influenciado pela opinião dos demais. Contudo, por mais forte que seja esta coação externa, nunca assume um caráter coercitivo.
- 3) Como acontece na moral, o trato social não conta com um dispositivo coercitivo que possa obrigar a cumprir as suas regras ou normas, inclusive contra a vontade do sujeito. Estas, por exemplo, exigem que se responda à saudação de um conhecido ou que se ceda o lugar a um ancião, mas nada e ninguém pode obrigar a cumprir esta obrigação por força. Isso não quer dizer que este não cumprimento fique impune, dado que a opinião dos outros o sanciona com a sua desaprovação.
- 4) As regras do trato social – como as do direito – não exigem o reconhecimento, a adesão íntima ou o sincero cumprimento por parte do sujeito. Ainda que se possa dar à regra uma íntima adesão, o trato social constitui essencialmente um tipo de comportamento humano formal e exterior. (VÁZQUEZ, 2008, pp. 102-103)

Necessário salientar que o trato social desempenha um papel inferior ao da moral:

Em resumo: o trato social constitui um comportamento normativo que procura regulamentar formal e exteriormente a convivência dos indivíduos na sociedade, mas sem o apoio da convicção e adesão íntima do sujeito (característica da moral) e sem a imposição coercitiva do cumprimento das regras. (VÁZQUEZ, 2008, p. 103)

Nesse sentido, podemos afirmar que o comportamento moral é um comportamento obrigatório e devido, ou seja, o agente é obrigado a comportar-se segundo uma norma ou regra que orienta como deveria ser a sua ação, e a excluir ou evitar eventuais posturas proibidas. A obrigatoriedade moral impõe deveres ao indivíduo e, por conseguinte, toda norma está alicerçada em um dever.

(...) à diferença de outras formas de comportamento normativo – a jurídica, por exemplo, ou a do trato social -, a vontade do agente moral é, em si, uma vontade livre. (...) e porque o sujeito deve escolher com liberdade entre várias alternativas, as normas morais exigem ser respeitadas por causa de uma convicção interior e não – como no direito e no trato social – por uma simples conformidade exterior, impessoal ou forçada. Tudo isto supõe que a obrigatoriedade moral inclui a liberdade de escolha e de ação do sujeito e que este deve aceitar como fundamentada e justificada a mesma obrigatoriedade. (VÁZQUEZ, 2008, p. 179)

O comportamento moral do indivíduo é ao mesmo tempo livre e obrigatório. Ou seja, não há comportamento moral sem liberdade, mas esta não é absoluta, irrestrita e incondicionada. E quanto ao caráter da obrigatoriedade, esta não é tão rígida ao ponto de não permitir a margem da escolha. No entanto, a obrigatoriedade moral é diluída e não se confunde quando está em conflito com uma coação externa (circunstância externa e imprevista, que exercendo influência decisiva, não fazendo com que o sujeito deixe de agir de acordo com sua obrigação moral) ou de uma coação interna (ação de impulso, desejo ou paixão irresistível que forçam ou anulam por completo a vontade do sujeito)(VÁZQUEZ, 2008).

Porém interessante aqui, quando se está a ressaltar a liberdade de escolha, invocar o questionamento esboçado por Hannah Arendt (2010, p. 317) de que as experiências fizeram com que os homens tomassem consciência de que eram capazes de constituir volições.

Na linha dessas reflexões, começaremos por nos perguntar como a filosofia grega lidou com fenômenos e dados da experiência humana que nossas ‘convenções’ pós-clássicas acostumaram-se a atribuir à Vontade como fonte principal da ação. Para tal, voltamo-nos para Aristóteles, e isso por duas razões. Há, em primeiro lugar, o simples fato histórico da influência decisiva que a análise aristotélica da alma exerceu sobre todas as filosofias da Vontade – exceto no caso de Paulo, que, como veremos, contentava-se com simples descrições e recusava-se a ‘filosofar’ sobre suas experiências. Há, em segundo lugar, o fato não menos indubitável de que nenhum outro filósofo grego chegou tão perto de reconhecer a estranha lacuna de que falamos na língua e no pensamento grego, e pode, portanto, ser um primeiro exemplo de como certos problemas psicológicos podiam ser resolvidos antes de a Vontade ser descoberta como uma faculdade autônoma do espírito. (ARENDDT, 2010, p. 319)

O ponto de partida das reflexões de Aristóteles sobre o assunto seria o *insight* antiplatônico de que a razão por si só não move, não altera coisa alguma. Aristóteles (1973 e 2009) admite a noção platônica de que a razão dá ordens (*keleuei*) porque sabe o que se deve buscar e o que se deve evitar, mas nega que essas ordens sejam necessariamente obedecidas. O homem segue seus desejos independentemente das ordens da razão. Por outro lado, por recomendação da própria razão pode-se resistir a esses desejos. Todavia, os desejos têm uma força inerente em si: por si sós, não originam movimento. Nesse viés, após a descoberta da Vontade, aparecerá a distinção entre ‘vontade’ e ‘inclinação’.

Deste modo, a obrigação moral supõe necessariamente uma livre escolha e quando esta não ocorre não se pode exigir do agente uma obrigação moral de cumpri-la, pois nem toda liberdade de escolha pressupõe uma significação moral e traz consigo, por si só, uma obrigatoriedade moral.

Para fins deste estudo considera-se que, embora no trato social as eventuais regras estipuladas sejam as da classe ou do grupo social dominante, que auxiliado pela atividade de relações públicas em sua função política, promova-se um questionamento interno na organização onde a ética seja estabelecida de forma livre e consciente como foco principal, por uma escolha da classe considerada dominante na organização – a classe gestora no exercício de seu papel de administrador – mas que gerará reflexos em todos os públicos.

3.4.3 Obrigatoriedade Moral e acepções de Direito e Justiça

A obrigatoriedade moral apresenta-se como uma determinação do comportamento do indivíduo orientando-o em determinada direção e invoca, portanto, a liberdade de escolha, com certas limitações.

A obrigação moral, portanto, deve ser assumida livre e internamente pelo sujeito e não imposta de fora. Se acontece o último caso, estaremos diante de uma obrigação jurídica ou diante de outra pertencente ao trato social. Desta maneira, por conseguinte, somente quando um sujeito conhece uma norma, a interioriza e dispõe da possibilidade de cumpri-la, optando livremente entre várias alternativas, pode-se afirmar que está moralmente obrigado. Portanto, o fator pessoal aqui não pode ser ignorado. Sem ele – à diferença daquilo que sucede na esfera do direito e do trato social – não é possível falar com propriedade de obrigação moral. (VÁZQUEZ, 2008, p. 183)

Embora seja primordial o fator pessoal - tratando-se de obrigatoriedade moral - este não pode ser separado das relações sociais. Contudo, não se pode explicar a obrigatoriedade moral somente por uma conotação individual, mas sim considerando o seu caráter coletivo, ante a repercussão que as decisões individuais, em determinado tempo/época, geram perante terceiros - já que o homem é um ser essencialmente social. Ou seja, o indivíduo decide e age no âmbito de uma obrigatoriedade socialmente dada, pois as fronteiras daquilo que o ser humano é obrigado a fazer ou a não fazer, do que é devido ou do que não é devido, não são modificadas pelo ser humano.

(...) ainda que o indivíduo decida e aja de acordo com a ‘voz da sua consciência’ ou com seu ‘foro interior’, através desta voz e nesse foro não deixam de falar, de estar presentes, os homens de uma sociedade e de um determinado tempo. O indivíduo certamente opera de acordo com o ditame de sua consciência moral, mas esta, por sua vez, dita somente aquilo que concorda com os princípios, valores e normas de uma moral efetiva e vigente. Assim, portanto, nas suas decisões e no uso que faz da sua liberdade de escolha e de ação, o indivíduo não pode deixar de expressar as relações sociais no quadro das quais assume pessoalmente uma obrigação moral. (VÁZQUEZ, 2008, p. 184)

Destarte, não se pode deixar de sublinhar toda a importância e especificidade do fator pessoal, a interiorização das normas e do dever nelas baseado, assim como o papel que

desempenha a convicção íntima do próprio indivíduo sobre a obrigatoriedade, contanto que nunca se esqueça do caráter social.

Diante disso, é preciso examinar o *como* (a forma) deve-se agir, ou seja, que tipos de atos sob o prisma da moral (obrigatoriedade moral) as pessoas são obrigadas a realizar? Daí advém a divisão realizada por teóricos contemporâneos da ética em 02 (dois) gêneros de teorias: deontológicas e teleológicas, as quais buscam determinar o que efetivamente o indivíduo é obrigado a fazer de modo a orientar as pessoas em como agir em situações particulares.

Uma teoria da obrigação moral recebe o nome de *deontológica* (do grego *déon*, dever) quando não se faz depender a obrigatoriedade de uma ação exclusivamente das consequências da própria ação ou da norma com a qual se conforma. E chama-se *teleológica* (de *télos*, em grego fim) quando a obrigatoriedade de uma ação deriva unicamente de suas consequências. (VÁZQUEZ, 2008, p. 189)

As várias teorias deontológicas têm em comum o fato de não derivarem a obrigatoriedade do ato moral e das suas consequências. Contudo, há de ser verificado o caráter específico e particular do ato, sem recorrer-se a uma norma geral, ou na norma geral com a qual se conformam os respectivos atos particulares, para afirmar-se a existência das teorias deontológicas do ato da norma.

Já as teorias teleológicas, por seu turno, colocam toda a obrigação moral em relação com as consequências: no sentido do egoísmo ético (quando o indivíduo indica ‘para mim’) ou no sentido do utilitarismo (quando o indivíduo compreende que a obrigação moral deverá atingir um maior número de pessoas). Assim, poder-se-á falar em Utilitarismo do ato ou da norma quando colocar-se o acento na obrigatoriedade do ato ou da norma que pode ser aplicada (mais exatamente, acentuando as consequências úteis ou do ato ou da norma).

Sendo assim, passa-se a examinar o teor das Teorias Deontológicas, a conceituação e a aplicação de ‘ato’ e ‘norma’ e das Teorias Teleológicas, que envolvem as definições de egoísmo ético e utilitarismo.

As Teorias Deontológicas do Ato coincidem quando sustentam que o caráter específico de cada situação, ou de cada ato, impedem de apelar para uma norma geral a fim de

decidir o que se deve fazer. Diante disso, é preciso ‘intuir’ como operar em um caso determinado, ou decidir sem recorrer a uma norma, pois esta, em razão de sua generalidade, não pode indicar o que se deve fazer em cada caso concreto.

Existe uma posição deontológica a qual afirma que a liberdade é a única fonte do valor e que cada um é absolutamente livre, rejeita qualquer princípio, valor ou lei e não admite outro guia a não ser a própria consciência, sendo que nenhuma regra moral geral poderia determinar o que fazer. Mas, por outro lado, não se pode deixar de escolher, o que importa em comprometer-se. Contudo como efetuar escolhas, como escolher se não se dispõe de regras gerais ou de sinais que indiquem o caminho a seguir? A resposta para tal questão é de que a liberdade é o supremo valor e o que implica é o grau de liberdade com que se escolhe e se realiza um ato. Para isso, não influi o que se possa escolher ou fazer, mas o fato de comprometer-se livremente. Assim, inexistente uma regra geral que oriente o que se deve fazer, sendo que em cada ato concreto o que importa é o grau de liberdade com que se age. Assim, cada ser humano deve traçar este caminho por si mesmo – realizar escolhas a partir da sua liberdade.

A característica do ‘deontologismo do ato’ rejeita que se possa apelar para princípios ou normas no intuito de decidir, num caso concreto, o que se deve fazer, e aí reside o caráter particular, concreto e inclusive único de uma situação determinada quando se deve escolher e agir. No entanto, não significa que diferentes situações particulares sejam tão singulares que não apresentem elementos comuns ou essenciais, e, por conseguinte, não se lhes possa aplicar uma mesma norma para a situação que se repete.

Por outro lado, não se apela para uma norma geral, já que todas as decisões e ações se justificam pelo seu grau de liberdade, e não se poderia argüir que uma escolha ou uma ação é preferível a outra. Por fim, verificando-se a vida, identifica-se que a experiência demonstra ser impossível um deontologismo puro e que quando se pretende decidir sem recorrer explicitamente a uma norma, efetivamente se apela para uma norma mais ou menos implícita, porém geral. Ou seja, apesar da liberdade que deveria pautar toda e qualquer escolha, esta mesma escolha acaba sendo calcada sob certos princípios que são anteriores à própria opção.

As Teorias Deontológicas da Norma (ou Teoria Kantiana da Obrigação Moral) sustentam que o dever em cada caso particular deve ser determinado por normas que são válidas independentemente das consequências de sua aplicação. O mais ilustre representante ilustrativo é Kant por meio da *Teoria da Obrigatoriedade Moral*, exposta em ‘Crítica da

Razão Prática’, relembrando a concepção do ‘bom’ conceito com o qual a teoria da obrigação moral se relaciona de forma íntima, a partir das seguintes concepções: o único bom moralmente, sem restrições, é a boa vontade; a boa vontade é a vontade de agir por dever; e a ação moralmente boa, como ação querida por uma boa vontade, é aquela que se realiza não somente de acordo com o dever, mas pelo dever.

Diante disso, conforme Kant (2011) uma ação pode cumprir-se conforme o dever, mas não por dever, e sim por inclinação ou interesse, e, nesse caso, não será moralmente boa. Mas somente quando se atua como seres racionais é que se age realmente por dever e não pelo fato de obedecer a uma inclinação ou a um interesse, por temor do castigo ou calculando consequências vantajosas ou prejudiciais dos atos. Sendo a razão a faculdade universal, dizer que a boa vontade age por dever significa que atua apenas de um modo universal, ou seja, de acordo com uma máxima universalizável (válida não só para um indivíduo, mas para os demais: máxima que, por conseguinte, não admite exceções em favor de determinada pessoa).

A exigência da razão é de universalidade, sendo a ‘lei moral’ válida para todos os seres racionais, no sentido de atuação imperativa, a qual indica um dever à vontade imperfeita (neste caso, humana). Segundo Kant (2011) os imperativos dividem-se em *categóricos* e *hipotéticos*.

O imperativo é *categórico* quando declara que uma ação é objetivamente necessária, sem que a sua realização esteja subordinada a um fim ou a uma condição, ou seja, é uma norma que vale sem exceção. De acordo com Kant (2011), todas as normas morais (‘não matar’, ‘não roubar’, ‘não mentir’, etc.) são exemplos de imperativos categóricos, já que proíbem os atos que não podem ser universalizados, e, deste modo, não admitem qualquer tipo de exceção em favor de alguém.

Um imperativo é *hipotético* quando postula uma ação praticamente necessária se a vontade se propõe a determinado fim, subordinando a sua realização aos fins previstos como condições. As regras práticas, da habilidade, são deste tipo: ‘*se queres informar-te sobre este assunto, lê esse livro*’. A validade desta regra pressupõe uma condição: querer informar-se. A ação deve ser realizada somente enquanto se pretende alcançar este fim e, portanto, é a sua condição ou meio de realização.

O mandamento da razão tem como fórmula soberana o fato de que a universalidade é absoluta – ‘age de maneira que possas querer que o motivo que te levou a agir seja uma lei

universal'. Tal expressão permite deduzir todas as máximas de onde provêm as ações morais; mas não o seu conteúdo, e sim a sua forma universal. Por isto, é o princípio *formal* de todos os deveres, ou a expressão da própria lei moral. Agir por dever é operar puramente conforme a lei moral, que se expressa nos imperativos universalizáveis, e a vontade que age desta maneira é movida pelo sentimento do dever, independentemente de condições e circunstâncias, interesses ou inclinações, sendo uma vontade 'boa'. O dever não é outra coisa senão a exigência de cumprimento da lei moral, em face da qual as paixões, os apetites e as inclinações silenciam. O dever se cumpre pelo próprio dever, pelo sentimento do dever de obedecer aos imperativos universalizáveis. Em resumo, os valores que culminam na ética.

Embora inicialmente a aplicação dos preceitos propostos por Kant (2011) sejam considerados como ingênuos para os dias atuais, especialmente pelo fato de que o ser humano é um ser eminentemente 'interesseiro', considera-se o fato de que na sociedade atual, culminada por várias situações tidas como 'más', o resgate de valores passaria a ser uma opção universal (valores) como resposta social à plena liberdade e, ao mesmo tempo, à possibilidade de efetivarem-se escolhas racionais.

Ao se relacionar os 02 (dois) atos visando o mesmo fim (por exemplo: ajudar um colega ou um amigo), e dos quais um se realiza em observância a um impulso ou a uma inclinação, enquanto o outro se efetua por dever, o primeiro seria moralmente 'mau', enquanto o segundo seria moralmente 'bom'. Todavia, torna-se mais difícil a comparação dos atos distintos em motivos e resultados: um ato realizado por dever que cause mal a outros, e um ato realizado seguindo um impulso que, pelo contrário, produz um bem. A partir do rigor kantiano, dever-se-ia decidir a favor do ato realizado por dever, ainda que o resultado fosse acarretar o mal, e não a favor daquele que causa um bem, pois a vontade boa é independente não só de toda a motivação que não seja o sentimento de dever, como também da consequência dos atos. Então, deveria-se fazer algo que pode ser universalizado e que, antagonicamente, deve-se evitar o que não pode ser universalizado ou que constitui uma exceção de uma norma universal. (VÁZQUEZ, 2008)

Entretanto, a rígida e absoluta exigência da universalidade, postulada pela Teoria da Obrigação Moral, somente poderia ser mantida num mundo humano que realizasse abstrações dos conflitos entre deveres, do conteúdo concreto das máximas e deveres, assim como das condições concretas nas quais se deve agir moralmente e das consequências dos atos, resultando para o homem real atual, em uma teoria inoperante e inexecutável na sua concepção

absoluta. Por outro lado, relativizando-se a teoria proposta por Kant (2011), se precisaria invocar a característica da ‘coerência’ na aplicação das regras, as quais estariam envolvidas não na própria evocação da regra isolada, mas em valores maiores que consistiriam em princípios sociais, e tais valores estariam embasados na ética como fator absoluto que sustentaria a teoria política e a teoria dos direitos, proposta por Dworkin (2010).

As Teorias Teleológicas (Egoísmo e Utilitarismo) têm em comum o relacionar a obrigação moral (o que se deve fazer) com as consequências da ação; isto é, com a vantagem ou benefício que podem trazer, quer para si mesmo, quer para os demais. Se, antes de tudo, considera-se o bem pessoal, tem-se a teoria da obrigação moral do *egoísmo ético* (deves fazer o que te traz o maior bem, sem considerar as consequências que derivem para os outros - sejam elas boas ou más).

A tese fundamental do *egoísmo ético* é o fato de cada um agir de acordo com o seu interesse pessoal, promovendo aquilo que é bom ou vantajoso para si, já que o homem, segundo a doutrina psicológica da natureza humana, é psicologicamente constituído. De tal modo que o indivíduo sempre tende a satisfazer primeiramente o seu interesse pessoal, pois tem uma natureza eminentemente egoísta. No passado, dita teoria foi defendida por Hobbes. Em suma, o egoísmo, baseado no egoísmo psicológico, não fracassa na intenção de explicar os fatos realizados em favor do outro, pois não podem ser considerados como satisfação de interesse ou tendências egoístas. Sustenta-se o fato de que se deve agir atuando naquilo que traz vantagem para os outros, considerando as consequências que advirão dos atos perante os demais membros da comunidade, o que importa na criação do *utilitarismo*.

O utilitarismo possui 02 (dois) tipos: conforme a obrigatoriedade moral se relacione principalmente com o ato (o dever então é realizar o ato que produz o máximo bem para o sujeito e para os outros), ou com a norma (o dever é agir de acordo com a norma, cuja aplicação produza o maior bem não só para o sujeito, como também para os outros).

Existe assim, um utilitarismo do ato e um utilitarismo da norma, mas em ambos os casos é preciso considerar as consequências – proveitosas ou não – da prática dos atos ou da aplicação de uma norma para um maior número de pessoas. Em cada situação deve-se trabalhar com um exercício de pressupor qual seria o efeito ou a consequência de um ato possível e decidir pela realização daquilo que poderia trazer um maior efeito para um maior número de indivíduos, não apenas no sentido quantitativo. A norma serviria como uma

espécie de ‘teste anterior’, para prever as eventuais consequências de um ato possível, denotando a importância da própria ‘norma’ para a efetivação do utilitarismo.

Se antes de tudo considera-se o bem dos outros, sem renunciar ao próprio bem, ter-se-ia a teoria da obrigação moral sob as diversas formas de *utilitarismo* (aquilo que beneficia os outros ou a um maior número de homens).

Evidencia-se que a realização da moral seria inseparável de certos princípios básicos ou regras de comportamento criadas pela sociedade, princípios advindos da prática social e que regem o comportamento dos homens detendo, portanto, uma função social.

Os princípios podem apresentar crise, “*mas a crise de determinados princípios morais se soluciona quando estes são substituídos por outros adequados às novas exigências sociais*” (VÁZQUEZ, 2008, p. 211). O ato moral importa em consciência e liberdade, no entanto, a realização moral importa não somente em uma participação dos seres como indivíduos, mas também das instâncias sociais, pois o indivíduo está inserido em uma rede de relações sociais. Assim as instituições e os organismos sociais demonstram em seus comportamentos um conteúdo moral prevalecendo certos princípios, valores ou normas morais na comunidade.

O teórico Pontes de Miranda (1981) estabelece que a própria liberdade, que é precipuamente o dado moral, surge à medida que, diante da fatalidade das leis da natureza, sentem os homens o conhecimento dessas leis. E conhecendo-as por meio da utilização e na atuação autônoma e intervencionista em relação ao exercício da liberdade, como um fenômeno biológico, serve para uma finalidade de harmonização e adaptação, ou seja, a liberdade dos indivíduos é a função da adaptação social realizada.

Segundo Pontes de Miranda “*é com as relações sociais que se constitui a matéria social (ou, melhor, a energia) não seria contraditório escrever: só existe espaço social onde há relações sociais*”. Ou seja, as relações sociais ocupam o espaço social, e onde há espaço social há direito (1983, p. 09).

Dworkin (2010) sugere que se deve descobrir os direitos que as pessoas efetivamente têm, e destaca as metas coletivas as quais estimulam as trocas de benefícios e encargos no seio da comunidade como um todo. Afirma que as pessoas jurídicas poderiam ser consideradas indivíduos, de modo que as corporações podem ter direitos e com base em um valor geral se criaria um direito de grupos. Diante disso, pode-se afirmar que haveria uma

relação estreita entre a ética - a partir dos aspectos valorativos traçados como embaixadores sociais -, e o direito, como meta coletiva, utilizando-se a norma jurídica, sendo Pontes (1983), como um instrumento de controle dos fatos.

A experiência é um processo natural no direito, já que pelo exame de várias providências e a eliminação das que não servem (escolha) é que se criam, é que se transformam e é que desaparecem as instituições. A experimentação leva ao descobrimento e à comparação dos princípios que servem para a constituição da ciência positiva do direito. (MIRANDA, 1983, p. 21-22).

Torna-se, nesse sentido, imprescindível referir-se a distinção adotada por Dworkin (2010) sobre regra e princípio a partir do critério do modo final de aplicação, segundo o qual se aplica a regra de modo absoluto, e por outro lado, os princípios são aplicados de modo relativo.

Por analogia à proposta deste estudo, os valores são regras absolutamente firmadas, e que legitimadas constituiriam a identidade da própria comunidade, enquanto que na sociedade e, por conseguinte, nas organizações, em alguns momentos, há a relativização das regras iniciais por meio dos princípios. Segundo Pontes de Miranda (2002), quem alude a fórmulas, fins ou meios, alude necessariamente a princípios, os quais são nada, antes de serem inseridos na realidade e, depois, são forças, energia própria, e é preciso que os princípios estejam nos espíritos e na vida. Seriam, pois, os princípios a efetivação dos valores e, portanto, consistiriam na efetivação da própria ética.¹⁹

Defende-se aqui que o conhecimento, a observação e a aplicação dos valores nos grupos sociais e, portanto, nas organizações, importaria em reflexos positivos na sociedade como um todo. A ética seria a convicção individual inserida em um acordo hipotético proposto de antemão, conforme preconiza Rawls (2008), em que a meta coletiva é o pressuposto incondicional para a criação de uma sociedade melhor, com reflexos no todo da teia social. E assim agindo se estaria preventivamente não invocando o direito, que tem como ferramenta a lei - lembrando-se que esta mesma lei tem uma intenção ou um propósito que poderá ser individualmente interpretada por um juiz - como representante do Estado e que

¹⁹ Importante ressaltar que embora o autor Pontes de Miranda não vincule ética e direito, a pesquisadora optou por citá-lo como uma fonte representativa e histórica (da área do Direito), e de caráter interessante sob o olhar interdisciplinar deste estudo, que tem como base histórica e sedimentar a teoria de Simões (1995) sobre a atividade de Relações Públicas e a função política.

passará a administrar as relações originárias de um conflito que evoluiu para uma controvérsia judicial. Em suma, uma atuação ética social é preventiva à invocação do Estado e do direito para a solução do conflito, embora possamos considerar que o próprio direito, através de suas normas, busca a prevenção sob o caráter da coerção.

De acordo com Pontes de Miranda (2002), as relações que fazem o Estado não permanecem as mesmas, mudam, e daí ocorre a evolução do Estado, sendo que os indivíduos adotam as regras de direito, que são como canais fixos para a passagem das relações já existentes, ou para que tomem forma as relações novas.

Por outro lado, quando falha este sistema preventivo – no caso proposto nesta pesquisa: quando falha o processo comunicativo, sedimentado na ética, como mecanismo de exercício da função política da atividade de relações públicas - o direito surge, tendo como pano de fundo a lei, e tendo como finalidade máxima a busca da justiça.

No entanto, para a finalidade deste estudo, há que se diferenciar os termos direito e justiça. Seria o Direito a realização efetiva dos princípios no convívio social, sendo o instrumento nominado ‘lei’ a forma de impor regras constrictivas ao indivíduo. De acordo com Dworkin (2007), o direito oferece uma justificativa adequada para a coerção.

A Justiça é um princípio moral, mas não significa o valor moral da pessoa, mas um valor moral *lato sensu*. Rawls (2008) defende o primado da justiça sobre o bem, sendo que a estrutura básica de uma sociedade bem ordenada há de ser regulada por uma ‘concepção política de justiça’. Por outro lado, invocando-se Abraham Lincoln (1809-1865): “*o que é justo do ponto de vista legal pode não sê-lo do ponto de vista moral*”.

Geralmente interpretamos o princípio da justiça por meio da justiça distributiva, aquela que é administrada pelo Poder Judiciário do Estado e representaria, segundo Frankena (1981), uma questão de tratamento comparativo entre os indivíduos. Porém, Aristóteles (1973 e 2009) propôs uma justiça formal, afirmando que os iguais devem ser tratados de forma igual e os diferentes devem ser tratados de forma diferente, restando a máxima: “*tratam-se igualmente os iguais, e desigualmente os desiguais*”.

Sugere-se uma combinação destes conceitos para a atividade de relações públicas, em sua função política, por meio do incentivo à observação dos valores, na qualidade de princípios, como uma força da aplicação da moral, abarcando a ética em seu escopo para o desenvolvimento das relações - representaria a concepção de justiça apresentada por Rawls

(2008), a qual tem cunho político, pois se trata de um esquema normativo de pensamento. Assim, haveria a capacidade de pensar em uma sociedade mais justa, a partir da efetiva observação de valores através da consciência moral, configurada em comportamentos éticos dos indivíduos a auxiliar na construção da justiça em sua concepção moral.

3.4.4 Juízo Moral e os Princípios Morais na relação entre Ética e Direito

O entendimento de que toda a regra moral dependeria da Teologia precisa ser superado. Segundo Perelman (2005), analisar o assunto a partir de uma ética independente, questionando o fato de que o fundamento do juízo moral está relacionado nos princípios morais, ou vice-versa indicaria que os princípios morais são o alicerce do juízo moral.

A primeira concepção é de que a moral seria racional, segundo Descartes, como se fosse um teorema de geometria, entendimento seguido por Locke, Spinoza e Leibniz. Entretanto, existem objeções a este posicionamento, pois sempre haveria um juízo deôntico²⁰, afirmativo ou negativo, não sendo a ética passível de um simples sistema dedutivo reducionista. Neste processo questiona-se o emprego de um utilitarismo, no sentido clássico, baseado em Kant, quando se deve aplicar o princípio de utilidade às regras morais. O princípio moral supremo é de não infringir nenhum tipo de sofrimento sem necessidade e destaca, novamente, como já explanado anteriormente neste estudo, o imperativo categórico proposto por Kant, que é geralmente admitido já que compatível com variadas regras de moral prática (PERELMAN, 2005).

A finalidade dos princípios morais seria criar diretrizes para que quando se estiver diante das controvérsias morais, se pudesse vir a exercer um efeito persuasivo, possibilitando assim uma decisão imparcial, sem distinção, que culminaria em uma deliberação. No mesmo sentido ocorre no direito, quando o jurista dispõe de um conjunto de leis e de regulamentos acessíveis, e não contestáveis, diante do princípio da segurança jurídica, para auxiliar no seu convencimento a partir de uma controvérsia judicial posta a seu exame.

²⁰ Juízo deôntico estaria inserido em uma Lógica Deôntica, a qual é considerada como um tipo de lógica modal, que é utilizada para a análise formal das normas e das proposições que tratam as normas. No sentido expresso no texto, quer representar a necessidade de verificação de concordância entre a ação escolhida pelo sujeito no contexto de seu juízo deôntico.

Os princípios de moral, e as técnicas empregadas para a sua aplicação, fornecem as diretrizes de ordem geral, que insistem nos elementos pertinentes e importantes na deliberação moral. É por isso que o papel deles não é em absoluto irrelevante, pois, embora a sua interpretação (deles) dependa de juízos morais seguros, eles são reguladores quando o juízo moral é incerto ou controverso. (PERELMAN, 2005, p. 293)

Desta conceituação se evolui para o entendimento de que o elemento moral é vital no funcionamento do direito. A **moral** enfatiza a intenção, prescrevendo deveres que dão origem a direitos subjetivos e escapa às sanções organizadas, enquanto que o **direito** rege o comportamento exterior, estabelece uma correlação entre os direitos e as obrigações e, ainda, propõe obrigações sancionadas pelo Poder, segundo Perelman (2005). Ou seja, a moral é anterior ao direito.

Em relação ao presente estudo, as relações foram classificadas em níveis, sendo que pressupõe que sob o direito estaria localizada a moral. E, portanto, inicialmente as organizações deveriam primar pela moral. Assim agindo estariam a trabalhar de forma preventiva, especialmente por uma atividade de relações públicas eficiente, tanto no eventual surgimento de potenciais conflitos, como trabalhando com precaução para não existirem controvérsias judiciais que seriam dirimidas pelo Estado, na figura do Poder Judiciário - o qual examinará o comportamento exterior (direito) em relação à intenção (moral) da instituição perante à comunidade.

Perelman propõe a seguinte tese:

antes de se lançar na elaboração de preceitos muito abstratos, (...) o moralista não teria interesse em assinalar, no conjunto das regras de direito, aquelas que, por sua perenidade e por sua generalidade, expressam valores que se impõem aos juristas? (PERELMAN, 2005, p. 299)

Coaduna-se com este entendimento o fato de que, mesmo quando um assunto passar a adquirir o *status* de jurídica, o jurista irá examiná-la levando em consideração a questão do compromisso baseada na moral. Diante disso, a reafirmar todo o posicionamento anteriormente esboçado neste estudo, entenda-se que não basta a criação de diretrizes morais nas organizações, mas sim é necessário considerar a observação destas orientações de forma prática e contínua. A parceria da atividade de relações públicas como agente facilitadora e estratégica proporcionaria junto às organizações a efetivação desta *práxis transformadora*, ao

pensar na efetividade dos princípios morais existentes nas organizações como forma de exercício da ‘função política’ proposta por Simões (1995). Segundo o pesquisador, somente a atividade de Relações Públicas e nenhuma outra poderá desempenhar tal função. A presunção é de que haja ‘*conformidade entre as regras morais e as regras jurídicas*’ sendo a moral a expressão de uma sociedade em dado momento de sua evolução, conforme Durkheim, o que constituiria a tese da moral sociológica (PERELMAN, 2005, pp. 305 e 319).

Atuaria a atividade de Relações Públicas como avaliadora, a partir de princípios morais gerais e regras diretivas da organização, de potenciais críticas que mereceriam uma justificação. O trabalho preventivo consistiria exatamente na refutação desta crítica ou, ainda, em uma modificação de atitude que permitisse escapar à própria crítica. Noutros termos, segundo Perelman (2005, p. 322), “*toda a crítica que exige uma justificação se situa num contexto em que certas regras, certas normas, certos valores, certos ideais já são aceitos. Sem isso, a crítica seria impossível.*”

Ainda que a **moral** autorize a possibilidade de formar-se uma opinião ou emitir-se um juízo, no **direito** apenas o juiz competente é o qualificado para aplicar a lei e proferir uma sentença. A esfera moral ainda poderá ser administrada e gerenciada pela organização, especialmente e alternativamente caso seja acatada a função política nas instituições, por meio de atividades de relações públicas – enfoque deste estudo. Mas caberá somente ao Estado, por meio do Poder Judiciário, resolver a controvérsia a partir e de acordo com as regras jurídicas existentes.

A função administrativa da atividade de Relações Públicas, além da função política defendida por Simões (1995) como ‘essência’, e a função estratégica de acordo com Kunsch (2003), deveria atuar nas organizações de forma preponderante, como um verdadeiro exercício de poder, efetivado e realizado através do processo de comunicação, com base em instrumentos de comunicação. Com isso se estaria caracterizando o fator preventivo, o que acabaria por gerar impactos no fator econômico. As atividades desenvolvidas por este profissional de relações públicas (RP), no desempenho da atividade de Relações Públicas, tendem a apresentar resultados ajudando as instituições a atingir seus objetivos, a cumprirem sua missão, a desenvolverem sua visão e cultivarem seus valores.

As relações públicas constituem a função administrativa que avalia as atitudes do público, identifica as políticas e os procedimentos de uma organização com interesse público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público (KUNSCH, 2003, p. 101)

Assim, ao invés de chamar-se a atividade de relações públicas para ‘consertar o problema’, em um sentido ‘curativo’, invocado posteriormente ao dano, deveria ela (a atividade de relações públicas) fazer parte da gestão da organização de forma permanente, desenvolvendo junto ao *staff*²¹ um planejamento amplo e proativo, baseado especialmente em uma comunicação descendente ou vertical (comunicação administrativa oficial) para prever e contornar eventuais problemas (‘conflito’), tendo como princípio basilar a ética e os valores. Quando isso não for mais possível, precisa-se, alternativamente, prever a possibilidade de minimizar eventuais danos na esfera da controvérsia judicial que potencialmente será instaurada.

Segundo Dworkin (2007), os processos judiciais são importantes não só em relação às esferas econômicas ou de liberdade, mas em relação a uma dimensão moral que assola a possibilidade de eventual injustiça, pois são suscitadas questões de fato, questões de direito e questões interligadas de moralidade política e fidelidade.

Assim, é necessário diferenciarem-se os conceitos de direito e de justiça neste contexto.

Quando não bem dirimida internamente uma questão de fato pela organização, por meio de uma eficaz atividade de relações públicas, refoge a ela o poder de administrar o conflito, pois se potencializa a possibilidade de que as partes envolvidas venham a buscar o Poder Judiciário e, a partir de então este será o responsável por determinar o desfecho do conflito que originou a controvérsia judicial posta ao exame do Estado (representado pelo mesmo Poder Judiciário).

A justiça, segundo Rawls (2008), é a virtude primeira das instituições sociais, assim como a verdade o é dos sistemas de pensamento. A sociedade é uma associação de pessoas que deveriam observar em suas relações mútuas certas normas de conduta tidas por obrigatórias para a boa convivência social, sendo que, na maior parte do tempo, tais regras são cumpridas. Contudo, a sociedade é marcada por conflitos e identidades. Originam-se os

²¹ Existem na organização linha-*staff* e coexistem órgãos de linha (execução) e de assessoria (consultoria) mantendo relações simultâneas entre si. Sendo assim, os sujeitos interagem nos e sobre os processos organizativos, conforme Baldissera (*In* MARCHIORI, org., 2010, p. 202).

conflitos de interesses, pois ninguém é indiferente no que se refere a eventuais benefícios produzidos em colaboração, e muitas vezes se esquece o sentido de harmonia e finalidade (bem comum), e individualmente os partícipes sociais vão requerer uma parcela maior ou uma parcela menor desses mesmos benefícios. Instaurado estará o conflito que não administrado no interior nas sociedades (aqui se defende que isso seja realizado pela atividade de relações públicas, a qual de forma estratégica buscaria prevenir tais descompassos), potencialmente tal divergência adquirirá proporções que ultrapassarão os limites sociais, criando-se as controvérsias. Tais controvérsias serão encaminhadas à análise da Justiça, a qual realizará o exame do conflito erigido a uma controvérsia judicial sempre calcado em princípios sociais previamente estabelecidos:

Há necessidade de um conjunto de princípios para escolher entre os diversos modos de organização social (...) Esses princípios são da justiça social: são um modo de atribuir direitos e deveres nas instituições básicas da sociedade e definem a distribuição apropriada dos benefícios e dos encargos da cooperação social (RAWLS, 2008, p. 05)

Sendo assim, a justiça buscará administrar os direitos e deveres previamente estabelecidos e que foram descumpridos dentro da sociedade (aqui entendida como organização). Não sendo possível realizar tal ação somente abalizada em princípios instituídos nas organizações, valer-se-á o Poder Judiciário de princípios morais que, erigidos a princípios legais são válidos para toda a sociedade a fim de dirimir a controvérsia.

Tal ação, portanto, extrapolará as normas/diretrizes internas das organizações, e a atividade de relações públicas não mais terá ingerência sobre as decisões que serão tomadas, pois passar-se-á a utilizar-se como embasamento regras legais, que são válidas a todos os indivíduos sociais em razão do caráter da generalidade.

4 CONFLITOS E CONTROVÉRSIAS JUDICIAIS NO ACIDENTE DA AERONAVE DA ORGANIZAÇÃO TAM

O estudo busca aplicar o conceito de que a atividade de Relações Públicas em sua faceta de função política e se esta exerce influência no processo de comunicação nas organizações, especialmente pelo viés e pelo sentido técnico do *compliance*. Para tanto, inicialmente torna-se necessário diferenciar os termos ‘organização’ de ‘instituição’, embora, o mundo contemporâneo tenha se tornado uma “sociedade de organizações”, sendo que as organizações são unidades sociais, e então os termos serão nesta pesquisa tratados como sinônimos.

Nas organizações a atividade de Relações Públicas, em sua função política, é considerada como uma legitimidade estratégica e política e está baseada em processos de comunicação, os quais devem ser gerenciados igualmente com base na ética e na moral. Daí a adoção dos ensinamentos de Simões (1995) de que a atividade de Relações Públicas é considerada a gestão da função política de uma organização, e não poderia ser exercida por nenhum outro profissional, pois representa um aspecto estratégico e administrativo, especialmente em relação aos fluxos comunicacionais os quais repercutem nos resultados da organização.

Sendo assim, defende-se que a administração do processo comunicacional nas organizações, no sentido de gestão da comunicação, é uma atividade de Relações Públicas em caráter preventivo, com o incentivo à observação dos valores organizacionais nas relações, por meio do *compliance*, diferentemente da maioria da doutrina a qual sugere que o gerenciamento do *compliance* deva ser realizado por um profissional da área do direito. Para fins deste estudo apresenta-se a diferenciação conceitual entre ‘conflito’ e ‘controvérsia’ na atividade de Relações Públicas em caráter preventivo, defendendo-se o posicionamento de que deve ser perpetuada uma cultura de observação às normas e valores nas organizações.

Diante disso, possivelmente não haverá necessidade de discussão dos eventuais conflitos em processos judiciais, já que os princípios morais, na qualidade de alicerce dos juízos morais, criariam diretrizes para que, ante a existência de eventual conflito, fossem tomadas/adotadas decisões imparciais baseada em orientações prévias, gerando assim deliberações/resoluções sem a necessidade de discussão do fato na esfera dos processos judiciais.

Portanto, a “*práxis transformadora*” seria a atividade de Relações Públicas através da função política, a qual promove a gestão desta função com base em conceitos de ética, e mediante o *compliance* (que para fins desta pesquisa poderia ser considerado uma técnica), configuraria-se um trabalho preventivo. Assim agindo, se oportuniza que os conflitos não venham a ser decididos por meio de processos judiciais, mas sim no âmbito administrativo e estratégico das organizações, especialmente por uma competente gestão da comunicação a ser realizada pela atividade de Relações Públicas.

4.1 MATRIZ TEÓRICA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS PARA A ANÁLISE

Para proceder na análise das matérias selecionadas torna-se preciso a construção de uma matriz teórica. As categorias teóricas selecionadas que possibilitam o desenvolvimento da análise foram: Ética na visão de Dos Anjos (1996) e Dworkin (2010), Moral sob a ótica de Aranha (1998) e Vázquez (2008), e Conflito e Controvérsia, segundo Andrade (1996) e Simões (1995).

Surgiu a necessidade de incluir a categoria de ‘Poder’, conforme a descrição proposta por Derrida (2010), especialmente invocando-se a Teoria da Desconstrução, que propõe existir uma oposição entre escrita (que seria a parte mais fraca nas relações) e o discurso (que seria a parte mais forte nas relações).

Falar em *Ética* e *Ética nas Organizações*, na sociedade hodierna, é um tema amplo, por vezes desafiador e angustiante, mas ao mesmo tempo instigante e que, certamente, merece reflexão crítica sobre a realidade contemporânea. O desenvolvimento do homem e da própria sociedade, por meio das suas organizações revela a importância de estudos a respeito do rigor ético a ser implantado e obedecido, especialmente considerando-se o contexto sócio-histórico-cultural.

Para a análise do caso selecionado será considerada a palavra, como ferramenta básica, representada na relação entre a organização e seus públicos, sob o enfoque do emissor (empresa), proporcionando uma possibilidade de reflexão das várias linguagens que estão desenhadas nas manifestações das empresas transmitidas via mídia, além do próprio texto em si. O sentido do termo ‘palavra’ é a expressão adotada pela mídia impressa a respeito do fato

ocorrido. Para a análise das matérias foram selecionados determinados fragmentos que contêm expressões e manifestações relevantes sobre o acidente aéreo.

É necessário esclarecer, especificamente neste aspecto, que embora as manifestações da organização TAM e da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) obtidas na mídia possam ser ilustradas (fotos, gráficos, etc), o exame dar-se-á apenas em relação ao texto. Ademais, o texto tem como característica ser mais reflexivo, já que possui uma maior importância documental. É perfeitamente possível ler e reler o texto, e em cada leitura efetuar diferentes olhares sobre a mesma escrita, inclusive com o uso da criatividade formatando ‘novas imagens’ para aquele escrito.

E mais, a escrita pode ser observada em diferentes plataformas da mídia – especialmente no jornalismo impresso, no jornalismo eletrônico e na *internet*, através da análise de manifestações dispostas em *sites*.

Sendo assim, o exame dar-se-á a respeito somente da palavra (manifestações da organização na mídia), e como esta (palavra) é utilizada no processo comunicativo da empresa com seus públicos (a forma), e ainda conforme o enfoque da Teoria da Desconstrução proposta por Derrida (2010), no que se refere às categorias de Moral, com foco no exame dos valores, vinculados à categoria de ‘Ética’ e a relação entre as categorias de Conflito e Controvérsia. Diante deste quadro, a atividade de Relações públicas e a função política, segundo Simões (1995), reconhecida como uma *práxis* transformadora, oportunizaria, mediante uma gestão da organização calcada na ética, expressa especialmente nos processos comunicativos, a prevenção de conflitos, a fim de que estes não evoluíssem para potenciais processos judiciais, quando passariam a ser decididos na área do direito.

É necessária uma maior reflexão sobre o incentivo de uma postura Ética nas Organizações, a ser efetivada pela atividade de Relações Públicas, numa orientação constante em relação às implicações morais que ocorrem no trato social. Isto envolve lutas de poder, tomada de decisões e processos de escolhas. Tal postura corroboraria para a efetivação da essência das Relações Públicas, indicada por Simões (1995), que é a relação de poder entre a organização, na qualidade de um subsistema social no interior da sociedade global, e seus públicos, bem como a urgência de ponderação sobre os aspectos teóricos e práticos desta atuação. Seria, portanto, a ética a essência e o embasamento de toda a atuação da organização perante seus públicos.

O recorte destacado para a parte aplicada da pesquisa possibilitou a análise de um caso envolvendo acidente aéreo em uma empresa da aviação brasileira – a organização TAM, - demonstrando tais categorias através de um processo de desconstrução dos fatos relacionando-os com as categorias de ‘Moral’, ‘Ética’, ‘Conflito’ e ‘Controvérsia’, e ‘Poder’. Após, sob o enfoque da atividade de Relações Públicas e a sua função política, examina-se hipoteticamente a forma preventiva que poderia ter sido adotada pela organização TAM Linhas Aéreas S/A, que oportunizasse, por meio da prevenção, e da gestão estratégica da comunicação - a ser realizada pela atividade de Relações Públicas, via *compliance* (como técnica) - a não criação de conflitos, que muitas vezes evoluem, de fato, para controvérsias – como potenciais e eventuais processos judiciais.

Além disso, a simbiose entre os autores Dos Anjos (1996), Dworkin (2010), Andrade (1996), Vázquez (2008), Andrade (1996) e Simões (1995), e Derrida (2010) torna possível a interdisciplinaridade e a visualização do princípio da historicidade (o homem é um ser relativo, possuindo condições objetivas e subjetivas), sendo verificado nesta pesquisa, especificamente, na palavra (comunicações realizadas pela organização TAM e pela ANAC - na qualidade de emissores) e na forma da interdisciplinaridade, utilizando os conceitos de ética e moral, a atividade de Relações Públicas como função política, e o direito.

Ressalta-se que na categoria ética também será analisado o aspecto relativizador entre a ação, pela natureza cega da ética, e a visão positivista do contratualismo e o direito (categorias essas valorizadas e, ao mesmo tempo, relativizadas).

Em síntese, a possibilidade de realização da atividade de Relações Públicas nas organizações, que trabalharia com a gestão da comunicação, sob o viés da moral e da ética, por meio da implementação de uma nova interface a ser desempenhada, pode potencializar a prevenção (inexistência e/ou diminuição) de conflitos, os quais, muitas vezes, tendem a evoluir para controvérsias judiciais (eventuais processos judiciais movidos contra as empresas).

Sendo assim, a presente pesquisa busca reinterpretar os conceitos a fim de proporcionar um modelo de utilização da “*práxis transformadora*” (SIMÕES, 1995) a ser adotado nas organizações.

Portanto, o argumento da Tese, já citado anteriormente, contribui para a criação de uma matriz teórica da atividade de Relações Públicas nas organizações, como uma “*práxis*

transformadora”, embasada na ética, utilizando-se do *compliance* como técnica, na gestão da comunicação de forma estratégica, resguardando as empresas de eventuais conflitos, a fim de que os mesmos não venham a ser discutidos em processos judiciais.

A ‘palavra’ é o fundamento para gerar a comunicação nas organizações, sendo que o *staff* deveria incentivar um processo comunicativo pautado pela ética (no sentido valorativo), em que não mais o aspecto da verticalidade deve ser marcante, mas sim uma comunicação calcada na horizontalidade e baseada em valores como respeito, transparência e veracidade nas relações organizacionais.

Verifica-se o Poder, também, nas organizações e seus relacionamentos, utilizando-se a ferramenta da palavra, ou seja, a linguagem (que possui um código), a qual deverá transmitir informações ao seu público, e estas informações estariam embasadas em valores éticos. Nas organizações utiliza-se a palavra, e esta pode ser expressa por meio de informações e valores, mas também há o Poder envolvido, e este Poder geralmente é exposto.

O ‘Poder’ é justificado no tocante à representação social e ao diálogo interdisciplinar, pois poderia desestabilizar o próprio poder do Estado, no sentido macropolítico, e também estaria presente nas práticas humanas em sentido geral, onde figura o próprio homem. Tais práticas humanas, portanto, são configuradas igualmente em enfoques da ‘macropolítica’ e da ‘micropolítica’, e isto possibilita e conduz à junção com a Teoria defendida por Simões (1995) - a qual preceitua que a atividade de Relações Públicas envolve relações de poder entre a organização e seus públicos, e que na esfera da micropolítica das organizações o poder desenvolve-se através da comunicação.

Num primeiro momento se poderia entender ou mesmo caracterizar a existência de uma certa dissociação, mas entre o pensamento de Simões (a atividade de Relações Públicas em uma visão micropolítica)(1995) e o entendimento dos demais autores utilizados como fundamentação teórica está justamente a relação entre ética, moral, direito e Relações Públicas²².

²² Procura-se nesta pesquisa a conjunção efetiva das categorias eleitas para construir a Fundamentação Teórica como real ponto de partida da tese, possibilitando um enfoque interdisciplinar. A interdisciplinaridade, tão defendida na academia, é difícil de ser efetivada, já que prevê a colaboração entre disciplinas, teóricos e conceitos na configuração de um trabalho específico e, por outro lado, busca manter as diferenças originárias das áreas envolvidas. Ao transcender este limite das áreas, é possível alcançar-se a transdisciplinaridade característica de um movimento que revela a complexidade.

Nesse diapasão ressalta-se aqui a citação de Levinas destacada por Derrida (2010, pp. 54-57) de que a *'verdade supõe justiça'*, sendo a justiça a única coisa verdadeira e, portanto, não teria horizonte pré-fixado de uma expectativa, mas teria um futuro, um *por-vir* que precisamos distinguir rigorosamente do futuro. E mais: o futuro pode ou poderia reproduzir o presente, anunciando-se ou mesmo apresentando-se como um presente-futuro na forma modificada do presente. E neste viés, não se estaria apenas calculando, mas negociando a relação entre o calculável e o incalculável, abrindo-se outras zonas que inicialmente poderiam ser retratadas como marginais ou secundárias.

O bom senso e a ética representariam uma espécie de uniformidade de um clássico ideal emancipatório do ser humano como ser social, seja na sua relação com a macrosociedade ou com a microsociedade. E neste contexto estaria a atividade de relações públicas a representar uma nuance desta - uma *'práxis transformadora'* em que, segundo Simões (1995), *a atividade de Relações Públicas como gestão da função política da organização* oportuniza a relação ética e direito.

Segundo o autor Barthes em sua obra *'Lo obvio e lo obtuso'* (1986, p. 104) existiria um espírito na letra que vivifica a própria letra e não somente o fato de que a letra resultaria no ser da própria letra. No entanto a *'palavra'* não seria o único resultado da própria letra, a qual pode gerar um signo com significações importantes. E ainda, daí depreende-se que poderia a letra, por meio da palavra, gerar imagens perante as comunidades no sentido de representação de certo valor ou caracterização de determinada função.

Por conseguinte, tornou-se necessária a escolha da categoria de *'Ética'*, com a seleção dos teóricos Dos Anjos (1996) e Dworkin (2010), para posteriormente vinculá-la ao Direito, e efetivar, enfim, a relação de interdisciplinaridade proposta neste estudo.

A categoria de *'Ética'* seria, pois, a mola propulsora e o embasamento para a efetivação e a intensificação da atividade de Relações Públicas nas organizações, na gestão da Função Política das empresas. A forma de reinvenção das organizações ocorreria no sentido de gestioná-las, tendo como fator preponderante a *'ética'* (valores), a qual seria a base/o foco para toda e qualquer ação. O fundamento teórico proposto por Simões (1995), de que a atividade de relações públicas é uma *práxis transformadora* levaria a uma gestão calcada na ética e a comunicação serviria como base nas organizações para prevenir conflitos. Portanto, sendo os eventuais conflitos solucionados internamente via ética, diminuiriam ou

desapareceriam as hipóteses de que eles fossem elevados a eventuais processos judiciais e, assim, afastar-se-ia a necessidade de serem invocadas regras de Direito criadas pelo Estado.

Ética e Direito são duas grandes dimensões recíprocas da vida humana, constituídas como referência para as relações em sociedade. Referem-se à nobreza com que se conduz as ações e se trata a respeitabilidade. Porém, os aspectos que nos chamam a atenção, neste binômio, começam pelos ingentes desafios de suas aproximações e distâncias na vida real (DOS ANJOS, 1996, p. 11).

A escolha do autor Dos Anjos para o embasamento à questão da Ética se deve ao fato de afirmar que a Ética não seria uma utopia, mas deve ser construída mediante a prática e o diálogo.

A Ética não deve ser, pois, entendida, como um simples sonho e muito menos um pesadelo, mas sim a esperança de muitas práticas formuladas, através de um diálogo construtivo (DOS ANJOS, 1996).

Mas não há que se ter ilusões. As questões relacionadas com a ética e direito, emergem das diferenças humanas, e mais do que isso, se colocam como que numa arena em que lutam os poderes. Sabemos que muitos teóricos desistiram de pensar o direito fontizado na ética e o colocaram como expressão pragmática dos poderes dominantes. Outros até concordam com a viabilidade de formulações éticas das leis, mas descrêem totalmente de sua executoriedade, acreditando antes na pragmática sobreposição dos mais fortes sobre qualquer eticidade prática do direito. Apontam-se, neste sentido, os grandes avanços éticos nas legislações, mas, ao mesmo tempo, enormes distâncias em suas implementações e execução. (DOS ANJOS, 1996 p. 12)

Diante da necessidade de um autor que desse apoio e embasamento para a categoria da Ética escolhe-se pois Dos Anjos (1996), especialmente, em face do objeto e dos objetivos propostos. Ademais, entende-se interessante uma abordagem da Ética em relação à moral, assim como da relação da Ética com o Direito.

No entanto, faltaria agregar os aspectos jurídicos para sustentar tal relação, razão pela qual foi escolhido o teórico Ronald Dworkin (2010) que, por meio da sua Teoria do Direito, preceitua que argumentos jurídicos adequados repousam na melhor interpretação moral possível das práticas em vigor em uma determinada comunidade.

Neste caminho da relação entre Ética e Direito, o entendimento de Dworkin (2010) destaca que alguns filósofos rejeitam a ideia de que os cidadãos possuam direitos além daqueles que a lei lhes outorga. Indica afirmativamente que os indivíduos efetivamente possuem direitos morais e que tal realidade gera implicações, especialmente pelo fato de que a figura da Constituição de um país funde questões jurídicas e morais, fazendo com que a validade de uma lei dependa da resposta a problemas morais complexos e que geram consequências importantes no debate sobre a desobediência civil. Afirma que, embora o sistema constitucional acrescente alguma coisa à proteção dos direitos morais contra o governo, não garante e não estabelece quais são estes direitos de forma exaustiva. Isto, por vezes, fará com que outra instância, que não o Legislativo, gere a última palavra nestas questões (como seria o caso das decisões proferidas pelo Poder Judiciário), impedindo a instauração de uma anarquia, em um verdadeiro exercício de uma sabedoria ortodoxa que deve ser o início

(...) e não o fim, de uma filosofia da legislação e da aplicação das leis. Se não podemos exigir que o governo chegue a respostas corretas sobre os direitos de seus cidadãos, podemos ao menos exigir que o tente. Podemos exigir que leve os direitos a sério, que siga uma teoria coerente sobre a natureza desses direitos, e que aja de maneira consistente com suas próprias convicções. (2010, p. 286)(grifos nossos)

Ainda afirma Dworkin que as pessoas têm o dever de obedecer à lei, mas têm também o direito de seguir sua consciência sempre que esta entrar em conflito com tal dever.

(...) em uma democracia que em princípio respeita os direitos individuais, todo cidadão tem um dever moral geral de obedecer todas as leis, mesmo que ele queira que algumas delas sejam modificadas (...). Mas este dever não pode ser um dever absoluto, porque mesmo uma sociedade em princípio justa pode produzir leis e políticas injustas, e um homem tem outros deveres além daqueles para com o Estado. Um homem deve honrar seus deveres para com Deus e sua consciência, e se estes entram em conflito com seu dever para com o Estado compete a ele, em última análise, fazer o que julga ser correto. (2010, p. 287)(grifos nossos)

Dos Anjos caracteriza a categoria de Ética como sendo uma

Instância crítica e propositiva sobre o dever ser das relações humanas em vista da nossa plena realização como seres humanos. Entre seus critérios fundamentais está a convicção de que o outro, o semelhante humano, merece a respeitabilidade que se dá ao eu. Com este horizonte de sentido, vemo-nos empreendendo a ingente tarefa de organizar nossas relações em sociedade, onde o direito evoca o conjunto de princípios, referências e leis que garantem a respeitabilidade dos seres humanos, uns diante dos outros, na vida social. (1996, p. 12)

Mas ainda é importante enfatizar que a Ética no Direito depende, também, de outra dimensão fundamental que são as práticas cotidianas (grifo nosso)

Não são suficientes os códigos, marcados pela ética. São indispensáveis também as atitudes e posturas éticas, e estas não apenas assumidas por indivíduos, mas principalmente por boas instituições, para que tenha sustentação a executoriedade de boas leis. (DOS ANJOS, 1996, p. 14)

Nesse sentido residiria no fundamento da *práxis transformadora* (SIMÕES, 1995) as práticas cotidianas, nas quais a prevenção de uma ação dar-se-á pela ética como uma resposta à contradição proposta por Dworkin (2010). Um exemplo é o seguinte questionamento: se uma pessoa tem o direito de fazer o que sua consciência lhe ordena, como justificar que o Estado passe a desencorajá-la de agir assim, de maneira injusta ao proibir e punir o que as pessoas têm direito de fazer? A palavra direito (*right*) tem força diferente em diferentes contextos. Alguém pode ter o direito de fazer algo que seja a coisa errada a fazer, como por exemplo, no caso de a pessoa gastar seu dinheiro no jogo. No entanto, inversamente algo pode ser a coisa certa a fazer e a pessoa poderá, mesmo assim, não ter o direito de fazê-la, no sentido de que não seria errado que alguém interferisse na sua tentativa. Usa-se a palavra ‘direito’ geralmente quando se fala de alguém que tem o ‘direito’ de agir de acordo com seus próprios princípios ou o ‘direito’ de seguir a sua própria consciência, não havendo nada/algo de errado em o indivíduo proceder na forma das suas convicções, e, mesmo por razões políticas ou de outra natureza, deve-se forçá-lo a agir contrariamente a elas.

As matérias selecionadas para a análise serão examinadas a partir das categorias elencadas.

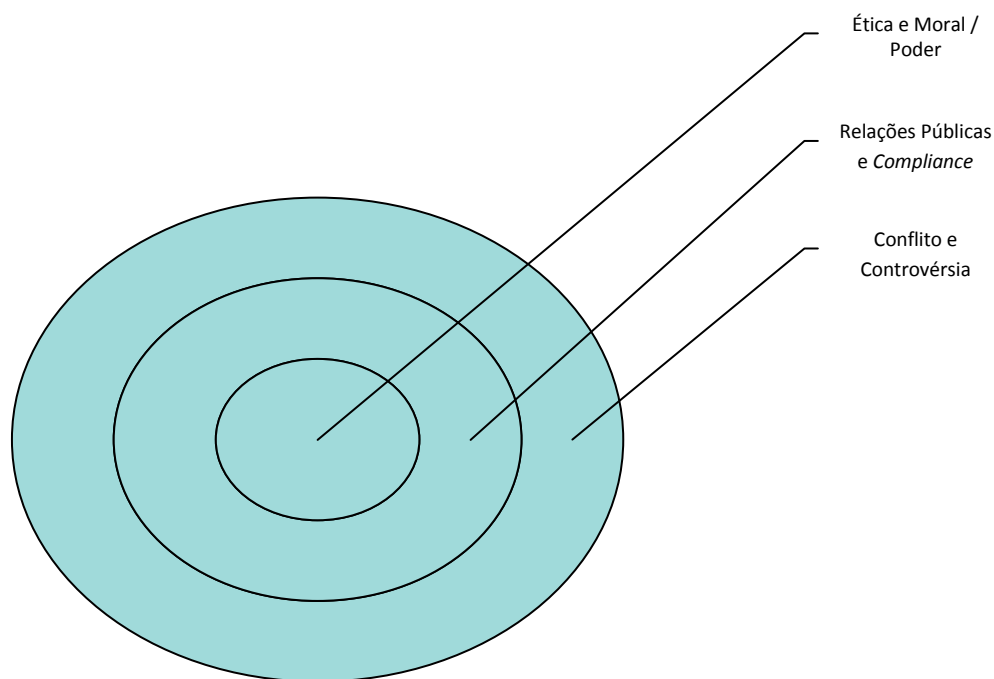
QUADRO 03 – Categorias Elencadas

| CATEGORIA | EXPLICITAÇÃO |
|---|---|
| 1. Ética, segundo dos Anjos (1996) e Dworkin (2010) | Ética é o juízo de apreciação referente à conduta humana suscetível de qualificação, sendo que os princípios éticos sustentam toda a ação organizacional. A transparência é pressuposto da ética nas organizações, e isto envolve confiança e comprometimento. Ética – Valores – Valores morais - bom-senso e bem-comum – representa a sedimentação da nova <i>práxis</i> . Dos Anjos prevê que a ética é a prática cotidiana. Um processo de comunicação eficiente nas organizações é um pressuposto ético. |
| 2. Moral, conforme Aranha (1998) e Vázquez (2008) | Exige obrigação e liberdade, são regras de conduta consideradas válidas (valores), são as diretrizes, a intenção. O pilar da moralidade nas decisões a serem realizadas pela atividade de Relações Públicas está na valorização do ser humano. |
| 3. Conflito, segundo Andrade (1996) e Simões (1995) | Segundo Andrade (1996) <u>conflito</u> é antagonismo. Conforme Simões (1995), <u>conflito</u> é impasse no processo decisório ocorrido no âmbito da organização e que deve ser ‘regulado’ e ‘monitorado’ pela atividade de Relações Públicas em sua função política. Ou seja, a atividade de Relações Públicas pode regular e monitorar o conflito para prevenir a crise, poderá utilizar-se do mecanismo da negociação. |
| 4. Controvérsia, segundo Andrade (1996) e Simões (1995) | A <u>controvérsia</u> conforme Andrade (1996) necessita de decisão. Afirma Simões (1995) que a <u>controvérsia</u> é o conflito de interesses discutido em juízo, como medida jurídica concreta para superar algo não controlável de outro modo. |
| 5. Relações Públicas, como Função Política, segundo Simões (1995) | A atividade de relações públicas em sua função política envolve relações de <u>Poder</u> representada através da comunicação entre a organização e seus públicos, na esfera da micropolítica das organizações, e isso provoca reflexos na esfera macropolítica (sociedade). A fala por meio do sistema de comunicação da organização – como forma – e é a relação existente entre a organização e os públicos. Através da atividade de Relações Públicas como função política, de Simões (1995), em caráter de <i>práxis transformadora</i> , baseada em na moral (valores) e na ética há um investimento nas relações de poder expressas através da comunicação da organização com seus públicos. |

| CATEGORIA | EXPLICITAÇÃO |
|----------------------------------|--|
| 6. <i>Compliance</i> | O <i>compliance</i> seria a técnica, pois é o conjunto de disciplinas para auxiliar no cumprimento de normas, regulamentos, políticas e diretrizes – representa integridade e transparência. |
| 7. Poder, segundo Derrida (2010) | A palavra é ferramenta nas organizações, é está expressa por códigos. Invoca-se a Teoria da Desconstrução, que propõe existir uma oposição entre escrita (que seria a parte mais fraca nas relações) e o discurso (que seria a parte mais forte nas relações). Existiria um dualismo: ‘direito’ é a ‘escrita’ (texto escrito da norma) e a ‘prática moral’ é o discurso efetivado. E para fazer a junção dos pólos está a atividade de Relações Públicas, através da gestão da comunicação, como função política, alicerçada no <i>compliance</i> , como alternativa para uma Teoria da Desconstrução – não desconstruir o texto, mas adotar 02 passos: a fase da inversão (apagar a oposição e prevalecer a essência) e a fase da neutralização (a essência excluída da lógica binária) e origina-se o super-discurso e arquiescritura - os termos desconstruídos não podem ser provados ou refutados (desmentidos, negados). |

Fonte: quadro elaborado pela autora

Estas categorias poderiam ser representadas pela seguinte figura:

FIGURA 01 – PREVENÇÃO DE CONFLITOS JUDICIAIS

Fonte: Figura desenvolvida pela autora a partir dos conceitos de Anjos (1996), Andrade (1996) e Simões (1995), Resolução nº 2002/RP e Normas de *Compliance*, e Derrida (2010)

A figura acima demonstra a representação gráfica das categorias e a correlação entre os conceitos, além de estabelecer os níveis de relação:

- primeira categoria (círculo interno): ética e moral associadas ao poder, mediante a relação entre a escrita e o discurso organizacional.

- segunda categoria (círculo intermediário): relações públicas e *compliance*, como uma função política que gestiona a comunicação e envolve ética, moral e poder.

- terceira categoria (círculo externo): conflito e controvérsia, como resultado de uma *práxis* que está baseada em atividades direcionadas à prevenção, identificadas com relações públicas e *compliance*.

A atividade de Relações Públicas poderia exercer a função política de aprimorar as relações humanas, gerenciando no âmbito institucional e corporativo a gestão da comunicação utilizando como técnica o *compliance*, coordenando as políticas e diretrizes estabelecidas nas organizações para o gerenciamento das atividades da empresa, enfatizando-se na observação de conformidade com as leis e regulamentos internos e externos.

Embora na maioria das organizações o *compliance* seja exercido por profissionais da área do direito, notadamente para o exercício da assessoria jurídica, propõe-se que o profissional da área de Relações Públicas, como gestor estratégico, possa no exercício da atividade de Relações Públicas como função política, enfatizar a motivação nas relações humanas e, com isso, administrar as relações de poder, além de coordenar as políticas e as diretrizes estabelecidas pelas organizações para o gerenciamento das atividades da empresa, o que, por consequência, importará na observação do disposto em leis e regulamentos internos e externos.

Tal será realizado a partir das categorias de Ética, por Dos Anjos (1996) e Dworkin (2010), Moral, conforme Andrade (1996) e Vázquez (2008), Conflito e Controvérsia, segundo Andrade (1996) e Simões (1995) a partir da atividade de Relações Públicas, como função política, segundo a proposta de Simões (1995) e Poder, conforme Derrida (2010). A técnica estaria representada pelo *compliance*, que representa um aspecto de controle e acompanhamento constante sobre a gestão da comunicação nas organizações como um fator estratégico a ser administrado pela atividade de Relações Públicas.

A Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016) foi adotada como a estratégica metodológica que embasa o exame do caso selecionado, que é apresentado a seguir.

4.2 A ORGANIZAÇÃO TAM – HISTÓRICO

No sentido de aplicar os aspectos teóricos que fundamentam o estudo a TAM Linhas Aéreas S/A foi a organização escolhida para exame. Para tanto, traçam-se alguns aspectos históricos referentes ao surgimento da empresa, com dados disponíveis no *site* www.tam.com.br (acesso em 1º de julho de 2012 e revisitado em 10 de setembro de 2016).

A trajetória da empresa TAM inicia-se em 1961 quando a TÁxi Aéreo Marília, originária da união de 10 (dez) jovens pilotos, os quais faziam apenas o transporte de cargas e passageiros entre os estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso. Após 06 (seis) anos de atividade, o grupo é comprado pelo empresário Orlando Ometto, que muda a sede da empresa para São Paulo e passa inicialmente a transportar somente malotes.

No ano de 1971, Orlando Ometto convida o Comandante Rolim Amaro, que já havia trabalhado na companhia em seus primeiros anos de funcionamento, para atuar como sócio minoritário, com exatos 33% (trinta e três por cento) das ações. Já no ano seguinte, em 1972, o piloto Rolim adquire metade das ações da companhia e assume a direção da empresa.

Em 1976, surge a TAM – Transportes Aéreos Regionais, a qual dá origem a empresa reconhecida como TAM – Linhas Aéreas. O Comandante Rolim passaria a deter 67% (sessenta e sete por cento) do capital na nova empresa que à época atendia o interior dos estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

A década de 80 marca um período de crescimento da organização com a chegada do modelo Fokker-27, que substitui os aviões bimotores, até então utilizados, sendo que já no ano de 1981 a TAM comemora a meta de 01 (um) milhão de passageiros transportados.

Em 1986, ocorre a aquisição da companhia aérea Votec pela TAM, o que proporciona a expansão de sua malha, e a empresa passa a atender, também, as regiões Centro-Oeste e Norte do país. Em 1989 consolida-se o tratamento diferenciado oferecido pela companhia aérea – o inconfundível tapete vermelho disposto no acesso para a escada de embarque das aeronaves e a presença do Comandante na porta dos aviões, a fim de receber pessoalmente os passageiros do voo.

Nos anos 90, há o grande salto de crescimento da organização. A empresa ganha maior visibilidade com a chegada e utilização das aeronaves modelos Fokker-100, que inauguram uma nova era na aviação regional. A TAM foi também pioneira ao lançar seu ‘Programa Fidelidade TAM’ no ano de 1993, comprometendo-se a não prever limitação de assentos para as passagens gratuitas. No ano de 1996, a TAM passa a atuar em todo o território nacional e realiza também a aquisição da empresa do governo paraguaio chamada Companhia Lapsa, criando a *TAM Mercosur*. Mediante o estabelecimento de um consórcio com a Lan Chile e a Taca, a empresa TAM lidera a negociação para a compra de aviões modelo Airbus, resultando

na compra total de 150 (cento e cinquenta) aeronaves destinadas às 03 (três) empresas junto ao consórcio europeu.

Outra iniciativa estratégica foi a compra de uma área calculada em 185 alqueires (ou 447 hectares), localizada na região de São Carlos, interior do Estado de São Paulo, onde hoje está a sede do Centro Tecnológico da TAM.

Em 1997, o Comandante Rolim cria o documento chamado ‘Sete Mandamentos da TAM’ (ver ANEXO E), considerado como um código de normas de conduta primordiais tanto para seu criador, como para todos os seus colaboradores, sendo lembrados e estimulados no dia-a-dia da empresa:

- 1- Nada substitui o lucro;
- 2- Em busca do ótimo não se faz o bom;
- 3- Mais importante que cliente é a segurança;
- 4- A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder;
- 5- Pense muito antes de agir;
- 6- A humildade é fundamental e
- 7- Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

No ano de 1998 chegam os primeiros Airbus A-330 à organização que passa a realizar o seu primeiro voo internacional na rota São Paulo-Miami, sendo que no ano seguinte (1999) a TAM passa a operar com destino à Europa, na cidade de Paris/França, em parceria com a empresa Haver France.

Mais uma vez apostando em avanços tecnológicos, a TAM novamente de forma pioneira, lança o *e-ticket*, um moderno sistema de bilhetes eletrônicos a fim de melhor atender os seus passageiros.

O século XXI (anos 2001/2002) inicia com uma ofensiva fase de crescimento na empresa. Entretanto, no ano de 2001, a TAM deixa de contar com o Comandante Rolim, que

morre, aos 58 anos, no dia 08 de julho, em acidente de helicóptero ocorrido em Ponta Porã/MS.

Em 2011, a empresa TAM, em parceria com a LAN, tornou-se o principal grupo aéreo da América Latina e um dos maiores da aviação mundial com o surgimento da nova *holding*: *LATAM Airlines Group*. Ainda em 2011, a empresa encerra o ano fiscal de sua atividade com uma participação anual de 41,2% (quarenta e um vírgula dois por cento) no mercado doméstico e de 88,1% (oitenta e oito vírgula um por cento) no segmento de rotas internacionais operadas por companhias aéreas brasileiras, tendo transportado cerca de 37 (trinta e sete) milhões de passageiros, com um fator de utilização (*load factor*) internacional de 81,4% (oitenta e um vírgula quatro por cento). Foi o melhor resultado anual da empresa no segmento que, atualmente, conta com 156 (cento e cinquenta e seis) aeronaves. A companhia possui a maior frota de aviões de passageiros da história da aviação brasileira e uma das mais jovens do mundo, pois considera a idade média de 07 (sete) anos para as aeronaves que são utilizadas.

O reconhecimento internacional a respeito da atuação da companhia incorporou o recebimento de alguns prêmios. Em 2011, na França, a TAM foi premiada como ‘Melhor Companhia Aérea da América do Sul’ através do *World Airline Awards*, promovido pela *Skytrax*, e também na categoria ‘Excelência em Atendimento na América do Sul’. Já o reconhecimento nacional deu-se com o recebimento de vários prêmios no Brasil, dentre eles sua liderança na categoria ‘Companhia Aérea’, conforme a premiação realizada pela Revista *Carta Capital*, em 2011, intitulada ‘As Empresas mais Admiradas do Brasil’.

Iniciativas inovadoras de gestão, criadas pelo Comandante Rolim, marcaram a evolução da TAM e da própria aviação comercial brasileira. Dentre tais iniciativas podemos destacar a postura dos funcionários e executivos frente aos problemas: “*Nós precisamos de pessoas que tomem decisões. É do nosso catecismo: peque por ação, não por omissão.*” (ver ANEXO E). Nesta linha, Rolim implantou o que chamava de ‘espírito de servir’, revolucionando a forma de tratar o cliente da aviação comercial, tornando-se referência no Brasil e no Mundo em razão do respeito ao cliente/passageiro e à formação de equipes altamente motivadas, adequadamente treinadas, gerando o encantamento e admiração do público para com a organização TAM. Afirmou Rolim certa vez: “*A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode*

ter. (...) não podemos é quebrar esse pilar de credibilidade, da comunicação (...). Isso não há dinheiro no mundo que pague.” (ver ANEXO E).

A gestão, tendo à frente o Comandante Rolim, sempre esteve baseada em um planejamento estratégico, com decisões claras de investimento contínuo em tecnologia e na expansão e modernização da frota da TAM, tornando-a uma das organizações mais bem sucedidas do país.

E as inovações passaram a ser incorporadas ao desenvolvimento da própria empresa. Dentre estas entafiza-se: **a)** o Projeto *OnAir*, que possibilitou a habilitação da comunicação móvel (por voz ou texto – *sms* e *email*) a bordo das aeronaves domésticas, encerrando o ano de 2011 com implantação do sistema em 31 (trinta e um) aviões; **b)** ampliação da venda de bilhetes mediante a instalação de 07 (sete) quiosques, num total de 10 (dez) estandes na rede varejista das Casas Bahia; **c)** recebimento de certificação da Agência Européia para a Segurança da Aviação (EASA – *European Aviation Safety Agency*) pelas 04 (quatro) estações de manutenção de linhas da TAM MRO (localizadas em Porto Alegre/RS, Recife/PE, Salvador/BA e Fortaleza/CE), para prestação de serviços em aeronaves Airbus, com matrícula na Europa; **d)** renovação da certificação junto a *Transport Canada Civil Aviation* (TCCA) e da *Bermuda Departamento of Civil Aviation* (BDCA); **e)** instalação de 03 (três) pontos de venda da TAM em estações de grande movimento junto ao Metrô de São Paulo e 02 (dois) pontos de venda no MetrôRio, instalados em dezembro/2011; **f)** inauguração de loja na Largo Treze, em São Paulo, considerado tradicional centro de comércio popular, no mês de julho/2011; **g)** reformulação do *site* OfertasTAM, passando a oferecer mais filtros e ferramentas de pesquisa com foco na baixa tarifa; **h)** lançamento da Plataforma *Trade* – canal criado para aproximar estrategicamente a empresa dos agentes e consolidadores de viagens, no mês de outubro/2011; **i)** lançamento de canal de compras coletivas, iniciativa pioneira, no mês de dezembro/2011, a fim de oferecer passagens aéreas com tarifas promocionais; **j)** no mês de fevereiro/2012 o Senhor Marco Antônio Bologna reassumiu a Presidência da TAM Linhas Aéreas, depois de um intervalo de mais de 04 (quatro) anos; **k)** em 27 de junho de 2012 deu-se a união da TAM com a LAN, formando o Grupo *LATAM Airlines*, gerando um dos maiores grupos de companhias aéreas do mundo, com uma frota de 320 (trezentos e vinte) aviões, e proporcionando o oferecimento de serviços de transporte de passageiros para cerca de 150 (cento e cinquenta) destinos, em 22 (vinte e dois) países, e serviços de carga para aproximadamente 169 (cento e sessenta e nove) destinos, abrangendo 27 (vinte e sete) países, além de oportunizar maiores e melhores voos e conexões no Brasil, no Paraguai e nos países-

sede da LAN (Argentina, Chile, Colômbia, Equador e Peru); **l**) em agosto/2012 a companhia lançou seu portal para *smartphones*, acessível a partir das principais plataformas *mobile*, e assim tornou-se a primeira companhia aérea no mercado brasileiro a oferecer a opção de compra de bilhetes pelo celular, além de ser também a primeira a implantar o serviço de *check-in* pelo celular para todos os 42 (quarenta e dois) aeroportos brasileiros servidos por seus voos domésticos, dispensando, assim, a impressão do cartão de embarque; **m**) a pontualidade média dos voos em 2012 foi de 90,6% (noventa vírgula seis por cento); **n**) no mês de novembro/2012 a companhia registrou um recorde de aproveitamento de seus voos domésticos, com uma ocupação de 80,6% (oitenta vírgula seis por cento); **o**) manutenção da frota da empresa como sendo uma das mais modernas e eficientes do mundo, importando em 162 (cento e sessenta e duas) aeronaves no fechamento do ano de 2012, incluindo-se aí 04 (quatro) novos Boeing 777-300ER; **p**) em *market share*, a TAM encerrou o ano de 2012 como sendo líder do segmento doméstico, com o índice de 40,79% (quarenta vírgula setenta e nove por cento) e participação de 89,44% (oitenta e nove vírgula quarenta e quatro por cento) entre as companhias aéreas brasileiras que voam para o exterior; **r**) na área da sustentabilidade iniciou o processo de coleta seletiva em suas rotas domésticas, dentre outras (.....)

Já em 06 de agosto de 2015, os dirigentes anunciaram que, a partir de 2016, LAN e TAM passariam a adotar a marca LATAM em todas as suas operações. O nome escolhido foi o próprio nome do Grupo Empresarial, que, além de unir os nomes LAN e TAM é uma referência à América Latina (*'Latin America'*).

No último dia 05 de maio de 2016 foi concluído o processo de fusão, apresentando a nova pintura das aeronaves que passam usar a marca LATAM, uniforme dos funcionários e também os espaços da empresa nos aeroportos, pois a partir desta data (05.05.2016) as marcas isoladas TAM e LAN deixam de existir, sendo substituídas por LATAM.

Assim, a fusão anunciada pelos dirigentes das empresas TAM e LAN em 2010 criou a *holding* denominada LATAM Airlines Group, o que possibilitou um maior desenvolvimento das economias de escala entre ambas as organizações, beneficiando, sobretudo, os clientes/usuários de ambas as empresas com o aumento das opções de voos e destinos disponíveis, com estimativas de transporte pela LATAM de 60,3 (sessenta vírgula três) milhões de passageiros por ano para 150 (cento e cinquenta) destinos, com receita prevista de US\$ 13,5 bilhões (treze vírgula cinco bilhões de dólares) e frota de 310 (trezentos e dez) aeronaves.

Há disponível no *site* da organização TAM Linhas Aéreas S/A – Paixão por Voar e Servir (www.tam.com.br/acesso em 04 de julho de 2012 e revisitado em 10 de outubro de 2016), dentre outros documentos, o seu Código de Ética (ANEXO A); a Carta do Presidente, Sr. Marcos Antônio Bologna, do mês de julho/2012, e Carta da Presidente, Sr^a Cláudia Sender, do mês de março/2015 (ver ANEXO B); as Orientações quanto à Política para Uso de Imagem e Marca TAM (ver ANEXO C) e sua Política de Gestão de Pessoas (ver ANEXO D). Os documentos registram a política organizacional da empresa selecionada para o estudo.

Entretanto, tendo em vista a fusão das empresas, atualmente a configuração do novo *site* da LATAM (www.latam.com/pt_br - acesso em 02 de julho de 2017) apresenta 04 (quatro) ícones: conheça-nos, transparência, sala de imprensa e sustentabilidade, com subdivisão dos documentos.

E mesmo que a organização TAM, atualmente LATAM, prime pela qualidade, já esteve envolvida em vários incidentes. Isto porque, os acidentes aéreos usualmente geram conflitos entre a organização (empresa aérea) e o público, e potencialmente evoluem para processos judiciais.

Entretanto, uma das motivações para a exploração do tema sob a ótica de relações públicas deu-se exatamente pela observação de que o Estado (Governo Federal) determinou, por meio de uma de suas Agências Reguladoras, que as 06 (seis) empresas áreas atuantes no país (Azul, Gol/Varig, Avianca, TAM, *Webjet* e *American Airlines*), a partir do dia 29 de outubro de 2011, deveriam cumprir a determinação contida na Resolução nº 196 (ANEXO F e ANEXO G) da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), de 24.08.2011, publicada no DOU de 29.08.2011 (nº 166 – Seção – pp. 08-09), especificamente nos artigos 4º e 18. Ou seja, as empresas deverão instalar, nos aeroportos em que for registrado movimento anual superior a 500.000 (quinhentos mil) passageiros (ANEXO H), uma estrutura física para atendimento presencial aos seus clientes.

Resolução nº 196, de 24/08/2011 – ANAC

(...)

Art. 4º A empresa de transporte aéreo regular de passageiros propiciará atendimento aos seus passageiros, disponibilizando o acesso gratuito e ininterrupto a canais de atendimento ágeis e efetivos destinados ao recebimento e processamento de queixas e reclamações, nas seguintes formas:

I - estrutura adequada para atendimento presencial nos aeroportos em que movimentar mais de 500.000 (quinhentos mil) passageiros por ano;

II - sítio eletrônico na *internet*, com acesso destacado à unidade de atendimento ao passageiro; e

III - central telefônica.

§ 1º A quantidade de passageiros movimentados anualmente pela empresa em cada aeroporto, a que se refere o inciso I, será calculada pela soma dos embarques, desembarques e conexões verificados no ano imediatamente anterior, e será disponibilizada no sítio da ANAC na *internet*.

§ 2º A estrutura a que se refere o inciso I deverá ser montada em área distinta dos balcões de *check-in* e das lojas destinadas a venda de passagens.

§ 3º O horário de funcionamento do atendimento presencial deverá ser de, no mínimo, 2 (duas) horas antes de cada decolagem e 2 (duas) horas após cada pouso.

(...)

Art. 18. Fica estabelecido o prazo de 60 (sessenta) dias contados da data de publicação desta Resolução para que as empresas aéreas procedam à adequação dos serviços de atendimento ao passageiro de transporte aéreo.

(...)

Assim, as empresas de transporte aéreo regular, nacionais e estrangeiras, que atuam no Brasil, além de disporem de balcões já existentes destinados a efetuar o *check in* e a venda de passagens, deverão manter atendimento presencial, por telefone mediante central telefônica para a solução de problemas e orientação dos passageiros, e pela *internet*, tornando obrigatória a manutenção de canais de comunicação de fácil acesso ao público na página eletrônica das companhias. Portanto, as empresas deverão dispor de balcão específico e independente de atendimento presencial para acolher os serviços de atendimento direto ao consumidor (sugestões/reclamações), como hipótese de prevenção de demandas judiciais.

No tocante ao oposto da referida prevenção (balcões de atendimento) estão os conflitos, ou seja, o referido caso do acidente aéreo selecionado para o estudo.

Assim, o **caso** escolhido a ser examinado envolve o acidente aéreo ocorrido com o voo JJ3054, da TAM, modelo Airbus A-320, o qual se deslocava de Porto Alegre para São Paulo, no dia 17 de julho de 2007, quando nos procedimentos de pouso no aeroporto de Congonhas e ante a grande velocidade da aeronave, provocada possivelmente por uma falha no reverso, não conseguiu parar na pista principal e acabou explodindo ao colidir contra o prédio de cargas da própria organização (TAM Express), após ter destruído um posto de gasolina.

Assim, a apreciação de tal caso específico ora selecionado, e considerando-se a determinação da ANAC para criação, pelas empresas aéreas, de balcões específicos ao recebimento de reclamações pelo público-consumidor, importa em uma alternativa viável a ser efetivada e ilustra a busca pela compreensão da atividade de Relações Públicas nas

organizações, sob o viés da ética, e através do *compliance*, como uma nova interface a ser desempenhada no intuito de potencializar a prevenção (inexistência/diminuição) de eventuais/potenciais conflitos dirimidos em processos judiciais, movidos contra as empresas.

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS MATÉRIAS SOBRE O ACIDENTE AÉREO DA TAM (EM 17 DE JULHO DE 2007 - VOO JJ 3054)

O caso selecionado para exame envolve o acidente aéreo ocorrido com o voo JJ3054, da organização TAM, o qual se deslocava de Porto Alegre para São Paulo, no dia 17 de julho de 2007, quando nos procedimentos de pouso no aeroporto de Congonhas e em face da grande velocidade da aeronave, provocada possivelmente por uma falha no reverso, não conseguiu parar na pista e acabou explodindo ao colidir contra o prédio de cargas da própria organização, após ter destruído um posto de gasolina.

Para a realização da pesquisa, selecionou-se o método da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016), como a estratégia metodológica adotada na tese. De acordo com a autora, a Análise de Conteúdo, através de descrições qualitativas, auxilia na descrição e na interpretação das mensagens em um nível de compreensão que ultrapassa àqueles que são empregados em uma simples leitura rotineira, pois o pesquisador/analista deve desviar o olhar do senso comum e buscar outras significações que estão expressas implicitamente.

A Análise de Conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação, e é um instrumento de pesquisa que pode ser utilizado por profissionais de diversas áreas (jornalismo, sociologia, história, dentre outros), além de outros especialistas que buscam analisar os processos de comunicação. Seria um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2016).

Na presente pesquisa optou-se pela análise qualitativa, a fim de identificar a presença ou ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento da mensagem que é tomada em consideração.

Mas, além disso, a análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com um alcance *descritivo* (cf. os inventários dos jornais do princípio do século), pelo contrário, toma-se consciência de que a sua função ou o seu objetivo é a *inferência*. Que esta inferência se realize tendo por base indicadores de frequência, ou, cada vez mais assiduamente, com a ajuda de indicadores combinados (cf. análise das concorrências), toma-se consciência de que, a partir dos resultados da análise, se pode regressar às causas, ou até descer aos efeitos das características das comunicações. (BARDIN, 2016, p. 27)

A Análise de Conteúdo possui uma estrutura operacional, conforme Bardin (2016) dividida em etapas cronológicas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Neste período aplicam-se intuições que tornem operacionais e sistematizem as ideias iniciais, de forma a conduzir a criação de um esquema preciso que irá auxiliar no desenrolar das próximas operações, configurando um plano de análise. De um modo geral, 03 (três) missões integram esta primeira fase: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos e, por fim, a elaboração de indicadores que vão fundamentar a interpretação final.

Na tese, inicialmente foram escolhidos os documentos para exame constituídos de 04 (quatro) matérias, de mídia impressa, que facilitaria o acesso ao texto, as quais realizaram a cobertura do acidente aéreo. A primeira matéria foi publicada na Revista Veja, no ano do acidente (datada de 25 de julho de 2007), portanto de cunho nacional, e as demais 03 matérias (segunda, terceira e quarta), de cunho regional, foram publicadas no Jornal Zero Hora, cinco anos após o acidente, no ano de 2012, como uma espécie de retrospectiva dos fatos até então ocorridos.

Na Revista Veja, o objeto de análise compõe-se da capa, da página 08 (índice com indicação dos tópicos das matérias e pequenas fotografias), da página 40 (texto introdutório sobre o acidente) e das páginas 50 a 86 (37 páginas com matérias contendo diferentes enfoques sobre o acidente). Este conjunto totaliza um material de 40 páginas para exame, contendo as manifestações de várias fontes que serviram de base para a composição das matérias, com o relato do fato em questão.

No Jornal Zero Hora, o objeto de análise constitui-se de matérias publicadas em 03 (três) edições datadas dos dias 15, 16 e 17 de julho de 2012. Foi selecionada uma matéria de cada dia, considerando as informações do texto em relação às categorias eleitas para a análise e as manifestações de diversas fontes, que relembraram o fato cinco anos após a tragédia.

Assim, a segunda matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.083, na edição do dia 15 de julho de 2012 (domingo), intitulada ‘Os 400 Minutos de Pesadelo’, envolvendo capa e reportagem das páginas 21 a 30, totalizando um material de 10 páginas para exame.

A terceira matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.084, na edição do dia 16 de julho de 2012 (segunda-feira), intitulada ‘Operação para retirada de material secreto do prédio da TAM’, envolvendo capa e reportagem das páginas 04 e 05, totalizando um material de 03 páginas para exame.

E a quarta e última matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.085, na edição do dia 17 de julho de 2012 (terça-feira), intitulada ‘O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho’, envolvendo capa e reportagem das páginas 28 e 29, totalizando um material de 03 páginas para exame.

Em todas as matérias se priorizou o exame do texto, razão pela qual se desprezou para fins desta pesquisa as fotos, especialmente aquelas constantes da edição da Revista Veja, pois a proposta era verificar o binômio escrita e discurso, e a identificação das categorias: moral, ética, conflito e controvérsia, e poder. Foram selecionados fragmentos de cada uma das matérias selecionadas para uma análise da escrita, com a necessidade de embasamento teórico sob o enfoque da produção de sentido em nível verbal, em um viés qualitativo, e a relação com as categorias selecionadas (ética, moral, conflito, controvérsia e poder) no contexto do acidente aéreo da organização TAM.

A próxima fase, conforme Bardin (2016) é a exploração/organização/codificação do material selecionado, o que consiste essencialmente em criarem-se operações de codificação, decomposição e enumeração, em função de regras previamente formuladas. Tal fase corresponde a uma transformação que, quando efetuada de acordo com regras precisas, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão. A codificação é o processo que visa transformar sistematicamente os dados brutos em unidades, e estas, por sua

vez, permitirão uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo. Há a possibilidade de uma análise quantitativa e de uma análise qualitativa.

Nesta tese considerou-se pertinente a análise de cunho qualitativo, pois corresponde a um processo mais intuitivo, oportunizando-se a apresentação de características particulares e podendo funcionar sobre *corpus* reduzido, estabelecendo uma categoria mais representativa.

As categorias teóricas selecionadas que possibilitam o desenvolvimento da análise foram: Ética na visão de Dos Anjos (1996) e Dworkin (2010), Moral sob a ótica de Aranha (1998) e Vázquez (2008), e Conflito e Controvérsia, segundo Andrade (1996) e Simões (1995), e ‘Poder’, conforme a descrição proposta por Derrida (2010), que apresenta a Teoria da Desconstrução, com uma oposição entre escrita (que seria a parte mais fraca nas relações) e discurso (que seria a parte mais forte nas relações).

A seguir, após a exploração do material, a terceira fase dá-se com o tratamento dos resultados brutos, os quais devem ser tratados e interpretados de maneira a se tornarem significativos e válidos. Assim, o analista/pesquisador terá a sua disposição resultados considerados significativos e fiéis, podendo-se propor inferências e interpretações iniciais acerca dos objetivos previstos, ou mesmo de outras descobertas inesperadas. Seria a categorização, definida como a divisão do componente das mensagens analisadas em categorias, criando-se um grupo de elementos sob um título efetuado em razão das características comuns entre eles.

A fase da inferência é a criação de uma interpretação controlada que constitui o significado/conclusão do resultado das categorias analisadas. Tais inferências ou deduções lógicas, citadas por Bardin (2016), procuram responder basicamente as seguintes questões: o que conduziu o autor do texto a um determinado enunciado e quais são as consequências que este determinado enunciado deverá provocar. Logo, produzir inferências nada mais é do que embasá-las em pressupostos teóricos previamente estabelecidos, além de identificar situações concretas, de acordo com o contexto histórico e social da amostra que se propôs a analisar. Ou seja, conforme Bardin (2016), a intenção da Análise de Conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

A partir do tratamento dos resultados obtidos, o pesquisador/analista, tendo a sua disposição resultados constantes e representativos pode, além de propor inferências, adiantar

interpretações a propósito dos objetivos inicialmente previstos, utilizando-os com fins teóricos ou pragmáticos, ou que digam respeito a outras descobertas que não eram esperadas, podendo abrir caminho para uma nova análise.

E, por fim, a interpretação, que é a etapa destinada ao tratamento dos resultados, quando ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações, ou seja, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica a ser realizada pelo pesquisador.

O *Corpus* do estudo (**matérias sobre o acidente com o voo JJ 3054, da TAM, no ano de 2007**) em questão será constituído pelas matérias publicadas na **revista Veja** edição 2018, ano 40, nº 29, de 25 de julho de 1997 – capa e páginas 08, 40 e 50-86 e **Jornal Zero Hora**, ano 49, nº 17.083, edição do dia 15 de julho de 2012 (domingo) – intitulada ‘Os 400 Minutos de Pesadelo’ – capa e páginas 21-30; ano 49, nº 17.084, edição do dia 16 de julho de 2012 (segunda-feira) – intitulada ‘Operação para retirada de material secreto do prédio da TAM’ – capa e páginas 04-05 e ano 49, nº 17.085, edição do dia 17 de julho de 2012 (terça-feira) – intitulada ‘O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho’ – capa e páginas 28-29.

No caso em análise, primeiramente, examinou-se a reportagem principal da Revista *Veja*, a qual versa efetivamente sobre o acidente com o voo JJ 3054.

Entretanto, na página 40, por exemplo, na coluna *Veja.com* há indicação de conteúdo suplementar a ser acessado no endereço <www.veja.com.br/emprofundidade>, onde foi disponibilizada toda a cronologia do maior acidente aéreo da história do Brasil, com textos produzidos desde a queda do avião, galeria de fotos, infográficos animados (mostram como foi a aterrissagem do Airbus da TAM, desde o momento em que ele tocou a pista até o choque contra o depósito da própria empresa) e vídeos. Também no endereço <www.veja.com.br/perguntas>, na Seção Perguntas e Respostas, tendo em vista que as apurações em casos de grandes acidentes aéreos costumam se estender por meses, a revista proporciona esclarecimentos de como se dão os procedimentos (quais são as etapas de apuração, o que significa e como funciona uma caixa-preta, e como as autoridades controlam as informações sobre os voos no Brasil), além de outra Seção que trata de questões sobre a segurança nas viagens de avião.

Na mesma página 40 da revista Veja, há outras seções com conteúdo adicional como:

a) Indenizações - <www.veja.com.br/direitos> em que a advogada Ana Cecília Parodi, especialista em direito civil e empresarial responde na “Coluna Direitos e Deveres” a questões sobre processos de indenização em caso de acidentes com meios de transporte, para a qual os leitores poderiam enviar perguntas à especialista; **b)** Vídeos - <www.veja.com.br/videos> com imagens divulgadas pela Infraero que permitem a comparação do pouso do Airbus com um pouso normal, sendo possível observar a velocidade acima da média com que o avião da TAM tocou a pista e as explosões; **c)** Seção Em Dia – referindo que, em outubro de 1996, um Fokker 100 da TAM mergulhou sobre prédios e casa no bairro do Jabaquara, segundos depois de tentar decolar em Congonhas/São Paulo. Noventa e nove pessoas morreram no acidente. A batalha judicial travada pelos parentes das vítimas contra os responsáveis pela queda e as providências da companhia aérea desde então são objeto da Seção Em Dia, que ainda mostra reprodução em tamanho menor da capa da revista Veja que tratou sobre o tema.

No caso em análise, a reportagem principal está incluída às páginas 50-86 da Revista Veja e trata efetivamente sobre o acidente com o voo JJ 3054 e de assuntos correlatos: A noite infernal (pp. 50-61); 28 segundos de terror (pp. 62-64); antes da tragédia (p. 65); (...) e do pouso ao choque (pp. 66-71); faces da tragédia que (...) comoveu o Brasil (pp. 72-79); e as autoridades são outra catástrofe (pp. 80-86).

Embora a reportagem principal tenha várias fotos a respeito da cobertura do acidente, conforme mencionado nas estratégias metodológicas, a presente análise se deteve somente na ‘palavra’, que é o recorte adotado para esta pesquisa.

A reportagem relata que ocorreu um clarão na noite fria em São Paulo, e que este seria o sinal para que, em apenas 28 segundos, ocorresse um incêndio infernal. A aeronave modelo Airbus que vinha de Porto Alegre não conseguiu pousar na pista molhada de Congonhas, atravessando a avenida paralela ao aeroporto. O avião entrou num depósito de carga da própria empresa TAM e explodiu, morrendo todos os passageiros e tripulantes, além de vítimas em terra. Ao final do acidente aéreo apenas se visualizava o pedaço da cauda da aeronave com as letras TAM, transformado em alegoria macabra. Afirma também que entrar em um avião exige uma suspensão de incredulidade relacionando o acidente da aeronave da organização TAM ao acidente com o Boeing da Gol (voo 1907), ocorrido dez meses antes (precisamente em 29.09.2006), quando teve início o nominado ‘caos aéreo’ no Brasil. Relata que mesmo ainda sem saberem todos os fatos que levaram ao desastre do voo JJ 3054 da

TAM, mas conhecendo perfeitamente as circunstâncias da falência institucional que o cercaram, todos sentem que o inferno vai se perpetuar.

O texto cita os nomes do então Ministro da Defesa, Waldir Pires; do então Presidente Lula (Luís Inácio Lula da Silva), que veio a se manifestar somente 03 (três) dias após o desastre; e da Ministra do Turismo à época, Marta Suplicy, que, declarou “*não tenho nada a dizer*”. Destaca que nas próximas páginas seriam dispostas cenas, reportagens sobre o horror, a dor, as vítimas e o que se sabia até então das causas – diretas ou indiretas – do maior desastre da aviação nacional. As páginas seguintes (pp. 52-61) apresentam muitas fotos e textos. As páginas 52-53 falam sobre o que chamaram de ‘Mundo Derretido’, lembrando a improbabilidade do fato, já que o avião fracassou no pouso, ultrapassando o fim da pista de pouso, e atravessou a Avenida Washington Luís e bateu em um depósito da própria empresa.

que levasse 187 pessoas a bordo – a lotação máxima -, que chovesse, que a pista fosse lisa como sabão, que haja indícios de problemas mecânicos são exemplos terríveis do que acontece quando o improvável, o previsível e a pior hipótese possível se unem.

As páginas 54-55 descrevem sobre o ‘Rito Fúnebre’ lembrando a atuação dos bombeiros e peritos. As páginas 56-57 relatam sobre ‘A Pior Notícia’ sendo que um agravante é que como o desastre ocorreu na chegada do voo ao seu destino (São Paulo), muitas pessoas que aguardavam seus entes queridos assistiram literalmente às suas mortes. As páginas 58-59 narram sobre ‘O Último Consolo’, em que se admitindo o inadmissível, pensa-se em como teria sido o fim dos entes queridos. Os especialistas em grandes desastres referem que os ocupantes do Airbus perceberam a iminência do acidente, mas em um avião a cerca de 180 km/h, que desacelera para zero, sofre-se o efeito de uma queda do 10º andar de um prédio. Assim, potencialmente todos, até os passageiros que estavam localizados nas últimas fileiras, estavam mortos ou inconscientes quando foram carbonizados pelas chamas do incêndio. As páginas 60-61 discorrem sobre o ‘Despedaçado’:

Ao fazer a curva fatídica que o colocou no rumo da colisão com o prédio da TAM Express, o Airbus 320 era um orgulhoso produto da tecnologia aeronáutica, um avião ágil e resistente de 42 toneladas,

37,6 metros de comprimento, 11,8 metros de altura e 34,1 metros de envergadura. Ao bater, consumiu-se numa bola de fogo. A soma do impacto e das chamas foi de tal forma devastadora que, em algumas áreas dos destroços, era difícil distinguir o que havia sido avião dos restos de sua frágil carga humana. Alguns pedaços extraídos dos escombros foram levados nas mãos dos bombeiros; outros, como o da foto, pareciam fantasmas da forma e da função que haviam tido.

A ênfase desta análise dar-se-á a respeito do material disposto nas páginas 62-71 que trata do relato do acidente em si.

A reportagem destaca que o acidente com o Airbus 320 da TAM deve ser relacionado à crise do sistema de transporte aéreo, informando que a revista analisou fotos exclusivas, submeteu o vídeo com o pouso da aeronave a uma dezena de especialistas em aviação, e até mesmo a pilotos da TAM, e teve acesso à pista de Congonhas, incluindo a área isolada para perícia, possibilitando a reconstrução da trajetória dos últimos 28 segundos percorridos pela aeronave na tentativa de pouso até a colisão contra o galpão de cargas da própria organização TAM.

Diante disso, até aquele momento (a edição da revista Veja data de 25.07.2007) verifica-se que:

a) o piloto não cometera imperícia na tentativa de pousar, tanto a velocidade de aproximação do solo, quanto o ponto em que tocou a pista estavam corretos, sendo possível que a alta velocidade fosse resultado de uma aquaplanagem ou de uma falha no sistema de freios;

b) o desvio para a esquerda que o avião fez no fim da pista foi em razão de um desvio gradual do eixo central da própria pista;

c) quaisquer que tenham sido as causas do acidente, o Airbus foi prejudicado pela ausência de uma área de escape na pista de Congonhas;

d) o sistema de frenagem da aeronave não estava operado com 100% (cem por cento) da sua capacidade, já que a organização TAM admitiu que o reverso da turbina direita estava desativado, mas tal recurso não teria sido suficiente para parar o avião;

e) o fato de que a pista principal de Congonhas não ter *grooving* (sistema de ranhuras na pista que permite o escoamento da água em caso de chuva) pode ter influenciado de maneira decisiva no acidente.

A reportagem refere que o Airbus da TAM aproximou-se do Aeroporto de Congonhas por volta das 18h49min da terça-feira, dia 17 de julho de 2007, sendo que por rádio os pilotos solicitaram a autorização para o pouso. Foram atendidos, mas receberam uma advertência, a mesma que fora repetida a todos os outros aviões que usaram o aeroporto naquele horário: a pista principal estava ‘molhada e escorregadia’. Porém, os pilotos entenderam não haver problemas e informaram à torre os procedimentos usuais de aterrissagem.

Precisamente às 18h51min a aeronave tocou o solo, cerca de 400 metros após o início da pista, em um ponto considerado ideal pelos manuais, voando a 250 km/h, velocidade padrão para um avião daquele porte. No entanto, a velocidade da aeronave não diminuiu e passou a deslizar como se ainda estivesse voando. O piloto acionara apenas o reverso da turbina esquerda, já que o da direita fora desativado pelos técnicos de manutenção da organização TAM. O reverso é um mecanismo que inverte o fluxo de ar nas turbinas do avião. Invertido, o fluxo atua como uma força contrária ao sentido que segue a aeronave, ajudando-a a frear, mas não é determinante para a parada. No sistema de frenagem que inclui o reverso o mais importante é o conjunto de freios hidráulicos dos trens de pouso, que funcionam como freios de carro e são acionados pelos pés dos pilotos, propiciando a parada da aeronave. O fato de um reverso estar desativado não importaria por si só na causa do acidente, mas representou um fato complicador para um avião que, ao pousar, encontra uma pista encharcada e escorregadia.

Sete especialistas que foram ouvidos pela Revista Veja afirmam que o avião sofreu aquaplanagem (quando há lâminas de água na pista devido à chuva, a aeronave fica instável com falta de aderência das rodas ao solo). E com isso os freios dos pneus podem não funcionar devido à pista, destacando-se que o aeroporto de Congonhas tem vasto histórico de terraplanagens causadas por excesso de água na pista, tendo sido, por tal razão, solicitado pelo MPF/SP (Ministério Público Federal de São Paulo) a interdição da pista principal.

A medida foi rejeitada. Porém, a Infraero comprometeu-se a reformar o asfalto para aplainar depressões onde a água ficava empocada, tendo o trabalho sido entregue a menos de

20 (vinte) dias antes da data do acidente aéreo (17.07.2007). A Infraero informou que a pista nova tinha índice de atrito superior ao exigido pelas normas internacionais, entretanto as ranhuras do *grooving* - que não é item obrigatório de nenhum aeroporto - só poderiam ser feitas após o asfalto estar curado, e começariam a ser aplicadas no mesmo dia do acidente, ou seja, 25.07.2007. Por fim, o avião, sob o comando de dois pilotos experientes, ambos com quase 15.000 (quinze mil) horas de voo cada um, o comandante Kleyber Lima, de 54 anos, há 20 (vinte) anos na TAM, e Stephanini Di Sacco, 52 anos, que por 22 (vinte e dois) anos pilotou aviões da extinta Transbrasil, não conseguiu parar e chocou-se com o prédio de cargas da organização TAM.

As demais reportagens retratam situações particulares de alguns passageiros e tripulantes que perderam a vida no acidente aéreo e a potencial desídia/desleixo e desrespeito do Governo, além de sua parcela de responsabilidade pela tragédia, especialmente no que se refere à manutenção dos aeroportos. Um plano para desvio dos voos de Congonhas para Guarulhos, até a fiscalização dos aviões, o ‘Gabinete da Crise’ montado pelo então Presidente Lula – o qual aconselhou ao Presidente, à época, não aparecer em público para evitar ser cobrado sobre a responsabilidade do Governo no fato – foram assuntos abordados.

Com o caos aéreo umbilicalmente ligado à inoperância federal, o Presidente poderia desgastar-se ainda mais tentando explicar o inexplicável. Assim, todos os compromissos previstos na agenda foram cancelados até sexta-feira. Lula ficou os dois dias seguintes ao acidente envolvido com os chamados ‘compromissos internos’, ouvindo assessores e acompanhando o desenrolar das investigações da tragédia. Sobre os mortos, apenas uma lacônica nota oficial de solidariedade às famílias.

Mesmo se a investigação concluir que houve falha humana ou mecânica, o governo avalia que o acidente atingirá a popularidade de Lula. ‘Ele ficará marcado pelo apagão aéreo, pelos acidentes, pela falta de medidas de combate à crise. Afinal, foram quase 400 mortos em menos de um ano. Não importa qual é a causa. O desgaste está posto.’ (p. 86)

Por fim, a reportagem da Revista Veja cita frases emitidas por autoridades durante a crise aérea.

Ressalta-se que este acidente ocorreu no ano de 2007. Há época o momento político delineado no país classificado na mídia era de um ‘caos aéreo brasileiro’, iniciado 10 (dez) meses antes, mais precisamente no dia 29 de setembro de 2006, quando um Boeing da empresa Gol (voo 1907) se chocou, em pleno ar, com um jato Legacy e provocou a morte de 154 (cento e cinquenta e quatro) passageiros.

Tal fato ocasionou questionamentos a respeito da organização do espaço aéreo brasileiro: se os controladores de voo (zonas e a origem pública, pois é administrado pelo Governo) estavam atuando de forma improvisada; se havia ganância das companhias aéreas que estariam vendendo um número exagerado de bilhetes; e, ainda, se haveria a inépcia das autoridades em gerenciar todo este sistema.

Diante desse quadro ocorre, no dia 17 de julho de 2007, por volta das 18h49min, de uma terça-feira chuvosa, o acidente protagonizado pelo Airbus A320 da organização TAM, que fazia a rota Porto Alegre-São Paulo, com 181 (cento e oitenta e um) passageiros a bordo, além dos tripulantes, e que em apenas 28 (vinte e oito) segundos, desde o pouso na pista do Aeroporto de Congonhas (já que não conseguiu parar), colidiu contra um galpão de cargas da própria TAM causando a maior tragédia aérea já registrada no Brasil.

Após o acidente várias questões são levantadas e fica a pergunta – poderia ter sido evitado?

No caso examinado, e por meio da reportagem objeto de análise da Revista Veja a categoria da Moral está presente, entretanto, as regras de conduta consideradas válidas (valores) não representaram a diretriz mais ponderável a ser observada. Havia um problema no reverso da turbina da aeronave, que era de conhecimento da organização TAM. O reverso é um mecanismo que inverte o fluxo de ar nas turbinas da aeronave e, embora não fosse um equipamento determinante na consequência do acidente aéreo, pode sim, diretamente, ter influenciado o fato de que os pilotos não conseguiram frear a aeronave quando do seu pouso. Esta decisão de manter uma aeronave em voo com a detecção de um problema mecânico foi uma decisão moral da organização TAM. Ciente de tal fato, a TAM escolheu e não considerou primeiramente a valorização do ser humano, seja ele o profissional da organização (pilotos e equipe de tripulação em voo e em terra), seja este o público utilitário da aeronave.

A categoria da Ética igualmente está presente sendo que a conduta humana é suscetível de qualificação, pois os princípios éticos da organização TAM deveriam sustentar

toda a ação organizacional, especialmente pelos fatores de confiança e comprometimento. Conforme Dworkin (2010) os indivíduos possuem direitos morais, dentre eles a possibilidade de voar em segurança, e segundo Dos Anjos (1996) a ética é uma prática cotidiana. O processo de comunicação, como fator estratégico de uma organização, não foi utilizado como pressuposto ético. Hipoteticamente, caso o público, e mesmo os próprios pilotos estivessem cientes de que havia um problema no reverso, e ainda mesmo que com risco muito baixo seria um fator negativo na segurança de voo e pouso, ou mesmo o aeroporto de Congonhas, com ciência sobre a possibilidade de aquaplanagem na pista, utilizassem um processo de comunicação baseado na ética como pressuposto, não teria sido autorizado o pouso e, talvez, poderia ter sido evitado o acidente aéreo em questão.

A categoria de Conflito, conforme Andrade (1996) está presente no fato por meio do antagonismo, pois deveria existir a primazia da segurança. E conforme Simões (1995) o conflito como impasse no processo decisório ocorrido no âmbito da organização TAM está presente. Havia, por menor que fosse a possibilidade, um problema no reverso da aeronave, como mecanismo de controle do avião, e tal fato, de ciência da organização TAM, alinhado a uma pista encharcada e escorregadia representaram fatos que possibilitaram uma crise na segurança do pouso da aeronave. Se poderia invocar a negociação como um fator preponderante para prevenir a crise, que culminou com o acidente aéreo. E tal decisão adotada pela organização TAM - de possibilitar a autorização de um voo por uma aeronave que dispunha de um problema no mecanismo reverso e que potencializaria um reflexo no sistema de frenagem da aeronave -, além de que a pista do aeroporto estar 'molhada e escorregadia', culminou com uma situação a configurar a categoria de Controvérsia. Segundo Andrade (1996) a controvérsia necessita de decisão e soma-se a isso o entendimento de Simões (1995) de que a controvérsia é o conflito de interesses discutido em juízo, como uma medida jurídica concreta para superar algo não controlável de outro modo – o acidente aéreo provocou a morte dos pilotos, de todos os tripulantes, dos passageiros e e também das pessoas que atuavam em terra (TAM *Express*). Ou seja, o acidente aéreo provocou e originou um processo judicial, e tal fato poderia ter sido prevenido.

A presente tese é no sentido de que no fato em análise, retratado pela mídia impressa Revista Veja, através da atividade de Relações Públicas, como função política, segundo Simões (1995), em caráter de '*práxis transformadora*', sabendo do fato, poderia, através da prevenção, e por meio da gestão de comunicação, utilizando-se a técnica do *compliance*, determinar que as relações de poder (decisões e normas internas e externas) na organização

TAM importassem em primar pelo valor ‘segurança’. Deveria ser cumprido um conjunto de disciplinas para auxiliar no cumprimento de normas, regulamento, políticas e diretrizes, demonstrando que a transparência na gestão da comunicação, especialmente na comunicação interna, representaria decisões que importassem em primar pelo valor integridade.

Disso derivaria a categoria ‘Poder’, segundo Derrida (2010), na qual a Teoria da Desconstrução aborda uma oposição entre a escrita e discurso. A escrita é a parte mais fraca nas relações – vinculada às regras de direito (como as orientações sobre segurança: não permitir o voo de uma aeronave que apresentava problema no mecanismo reverso, por exemplo), ou seja, o texto escrito das normas internas (diretrizes de segurança da organização TAM) e também externas (leis, regulamentos, etc.). O discurso é a parte mais forte nas relações – é a prática moral (no caso representado pelo fato de que, embora a organização estivesse ciente do problema mecânico, autorizou o uso da aeronave para voo).

A Teoria da Desconstrução oportunizaria adotar 02 passos: a fase da inversão (apagando-se a oposição – problema no mecanismo reverso, pista molhada e escorregadia X pela segurança mecânica da aeronave para uso e pouso com segurança do voo JJ 3054 em um dia de muita chuva, em que deveria primar a essência = valor segurança e valor respeito) e a fase da neutralização (a essência – valor segurança - é excluída da lógica binária: origina-se o super-discurso e a arquiescritura – os termos desconstruídos não podem ser provados ou refutados = não há como negar que o princípio moral da ‘segurança’ e do ‘respeito’ não foi fator basilar e, portanto, arriscou-se, ainda que minimamente, a possibilidade de que ocorresse um acidente aéreo, tanto pelo problema no reverso da aeronave, como na junção de outros fatores a este fato – representados pelo clima e pelo tempo – no caso, a chuva intensa, que efetivou uma situação de uma ‘pista escorregadia e muito molhada’ no aeroporto de Congonhas).

As reportagens do Jornal Zero Hora (edições dos dias 15 a 17 de julho de 2012) traçam uma retrospectiva, cinco anos após o acidente com o voo JJ3054 – Airbus 320 da TAM, destacando especialmente a respeito dos impactos na vida das famílias, a criação de um memorial e o desenrolar das consequências a respeito do fato.

A segunda matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.083, na edição do dia 15 de julho de 2012 (domingo), intitulada ‘Os 400 Minutos de Pesadelo’, envolvendo capa e reportagem das páginas 21 a 30.

Na capa da referida reportagem destaque-se os trechos:

18H54MIN, de 17 de julho de 2007

Airbus da TAM que deixa Porto Alegre sai da pista em Congonhas e explode no prédio da companhia

1H34MIN, de 18 de julho de 2007

Familiares escutam, pelo rádio, em um hotel da capital gaúcha, os nomes dos parentes mortos

Já na página 21 o texto, de autoria do jornalista José Luís Costa, seleciona-se o trecho abaixo reproduzido:

Existem minutos que duram para sempre. Eles marcam, ferem, redimensionam a própria percepção do tempo. Negam-se a ir embora. Depois de cinco anos da maior tragédia aérea brasileira, que se completam nesta terça-feira, há 400 desses minutos que seguem vividos, imiscuídos no presente, recusando-se a deixar que feridas se fechem. Eles começam às 18h54min de 17 de julho de 2007, quando o Airbus da TAM que levava 187 passageiros e tripulantes de Porto Alegre a São Paulo, incluindo 93 gaúchos, atravessou a pista do Aeroporto de Congonhas em alta velocidade, arreventou um muro, roçou os carros de uma avenida movimentada e explodiu contra um prédio repleto de trabalhadores, matando 199 pessoas. Principiava ali um período da mais severa agonia, aquela tingida de uma ponta de esperança. Ele se estendeu interminável e cruelmente até a 1h34min do dia 18, quando o Brasil finalmente pôde saber o nome dos mortos na tragédia, que deixou 154 órfãos, enlutou 17 Estados e espalhou dor por sete países. Os 400 infinitos minutos entre um momento e outro, grávidos de não-ditos e com muito ainda por revelar, são alvo de minuciosa reconstituição na série de reportagens que se inicia hoje e segue até terça-feira. Para entendê-los em plenitude, ZH lançou-se também à investigação de suas causas, carregadas de falhas e desconsiderações, e de seus desdobramentos, que seguem longe de ter fim – porque aqueles 400 minutos ainda não acabaram. (grifos nossos)

Já na página 26 outro o trecho da reportagem, de autoria do jornalista José Luís Costa, ora selecionado e reproduzido abaixo:

(...)

Uma hora depois de o Airbus da TAM explodir em Congonhas, com as chamas ainda ardendo, o conflito está instalado no aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. Parentes e amigos de passageiros correm de um lado para outro, em desespero, chorando, gritando, Acotovelam-se diante do balcão de vendas da TAM, onde descobrem que a companhia não havia preparado qualquer esquema de atendimento.

Os funcionários, desorientados – e pesarosos pela possível perda de colegas no voo acidentado, entre eles o superintendente regional da empresa, Marco Antonio da Silva – remetem as famílias para o setor de check-in. O grupo se move para lá como um enxame e exige a lista com os nomes. Mas não existe confirmação de nada.

(...)

Às 20h20min, os familiares são levados ao auditório da Infraero, no terceiro andar. Pensam que agora a lista vai sair, que vão saber se seus pais, irmãos e cônjuges estão mortos ou se tomaram outros voos que partiram de Porto Alegre naquela tarde. A expectativa é brutal. Mas o gerente da TAM na cidade, Marcelo Viciccic, repete o 0800.117900 e convida os parentes a ir a um hotel.

(...) (grifos nossos)

Na mesma página 26 novo trecho da reportagem, de autoria do jornalista José Luís Costa, ora selecionado e reproduzido abaixo:

(...)

Naquela hora, em Congonhas, na noite tingida pelo laranja das chamas, um helicóptero pousa. O tenente-coronel-aviador Fernando Silva Alves de Camargo, 45 anos, desembarca sob chuva e vai até a cabeceira da pista. Testemunha a batalha dos bombeiros e, na noite fria, sente o sopro do calor no rosto. Caminha até a sala da Infraero.

- *Vamos atrás das imagens da pista – diz o homem incumbido de comandar a investigação do acidente.*

Ele olha o vídeo uma, duas, três vezes.

- *O Airbus passa muito rápido – sussura para um colega.*

Intrigado, volta a gravação até o pouso de outro Airbus. Compara as velocidades. É um indício de que houve problemas na frenagem, quem sabe provocados por deficiência da pista, recém-reformada, mas com histórico problema do acúmulo de água, responsável por derrapagens. Os investigadores decidem vistoriar o local.

(...) (grifos nossos)

Na página 28 há um infográfico e no destaque intitulado ‘os fatores’ está o texto selecionado e reproduzido abaixo. No entanto importante salientar que dentre os fatores citados estão: 1) os manetes (com destaque para: em desalinhos, o pouso e conserto adiado) e 2) a pista (com destaque para: falta de *grooving*, segurança precária e os envolvidos):

(...)

O Cenipa emitiu 83 recomendações de segurança operacional para várias partes envolvidas na operação em Congonhas. Cinco anos depois, confira as raízes da catástrofe apontadas pelo MPF, o que foi determinado pelo Cenipa e o que foi feito para evitar que algo do tipo se repita.

Na página 30 há destaque do texto jornalístico, em caixa alta, ora reproduzido abaixo:

FAJERMAN E CASTRO (TAM) E DENISE ABREU (ANAC) VIRARAM REÚS NO ANO PASSADO. O PROCESSO SOMA 17 MIL PÁGINAS. EM CASO DE PUNIÇÃO, PODERÃO RECEBER PENAS QUE VARIAM DE UM ANO E QUATRO MESES ATÉ QUATRO ANOS, EM REGIME ABERTO

A terceira matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.084, na edição do dia 16 de julho de 2012 (segunda-feira), intitulada ‘Operação para retirada de material secreto do prédio da TAM’, envolvendo capa e reportagem das páginas 04 e 05.

Na página 04 o trecho, também de autoria do jornalista José Luís Costa, abaixo selecionado e reproduzido:

O Airbus invadiu 15 metros dentro do depósito de quatro pavimentos. Parou no segundo piso, e o pavimento de cima desabou sobre o avião. Há 500 metros dali, bombeiros do quartel no bairro Campo Belo, já estavam a caminho. E preparados. Seis meses antes, como se estivessem prevendo, tinham feito um exercício simulando a seguinte situação: um avião com 150 pessoas a bordo despencava sobre um prédio ao lado de um posto de combustíveis e incendiava. O cenário e uma aeronave foram construídos com apoio de uma escola de samba.

- Era um treinamento, pois poderia acontecer em São Paulo. E aconteceu igualzinho – lembra o tenente Marcos Palumbo. (...)

(grifos nossos)

Já na página 05 o trecho destaca a proporção grandiosa da tragédia, como abaixo reproduzido:

O gigantismo do desastre não permitiu melhor sorte no resgate de vítimas. Foram 15 vidas salvas e 199 perdidas. Araújo recorda com tristeza cenas como a de 15 ambulâncias estacionadas em fila, paradas no local da tragédia, vazias, a espera de feridos.

- Eles não tinham a quem socorrer – lamenta.

O esforço da corporação foi reconhecido pelo país. Bombeiros foram homenageados na cerimônia de encerramento dos Jogos Pan-americanos do Rio, ao final daquele mês. E Araújo foi agraciado pela Associação dos Familiares das Vítimas do Voo da TAM JJ3054 (Afavitam), quando do primeiro aniversário da tragédia.

A quarta e última matéria escolhida foi veiculada pelo Jornal Zero Hora, ano 49, nº 17.085, na edição do dia 17 de julho de 2012 (terça-feira), intitulada ‘O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho’, envolvendo capa e reportagem das páginas 28 e 29.

Na capa da referida reportagem de autoria da jornalista Marlise Brenol, enviada especial a São Paulo, destaque-se a frase:

A SAUDADE ETERNIZADA

Na página 29 o trecho abaixo reproduzido destaca a criação de um Memorial:

Hoje, quando se completam cinco anos da tragédia com o voo JJ 3054, que matou 199 pessoas em Congonhas, um memorial às vítimas será inaugurado no local onde as chamas consumiram a aeronave e um prédio da empresa em São Paulo.

Chamada de Praça Memorial 17 de Julho, o monumento foi construído com o objetivo de manter viva a memória das vítimas e a necessidade de investir na segurança do setor aéreo (...)

(grifos nossos)

A partir do exame das reportagens ora selecionadas do Jornal Zero Hora, com uma visão regional do acontecimento (já que como o voo fazia a rota inicial Porto Alegre-São Paulo e várias foram as vítimas gaúchas envolvidas no acidente), verifica-se a presença das categorias selecionadas para análise – ética, moral, conflito e controvérsia e poder. A linguagem, ou seja, a ‘palavra’, tida como item essencial para provocar a linguagem e a comunicação nas organizações, através de códigos, com teor valorativo, em que a relação mantida com os públicos (famílias das vítimas, sociedade em geral, bombeiros e pessoal que auxiliou no resgate) e as organizações (TAM, Governo Federal, Aeroportos) deveria ser efetivada na horizontalidade, tendo como nota primordial os valores respeito e veracidade.

No caso das reportagens do Jornal Zero Hora a categoria da Moral está presente, especialmente considerando os valores que deveriam pautar as relações humanas. Há referência para a explosão, os familiares e a sua relação com a morte, a agonia e a esperança e

a tragédia, as eventuais causas, a desorientação dos funcionários, a brutalidade, o indício de problemas com gigante a frenagem, as recomendações de segurança, a invocação de processo judicial, o trabalho dos bombeiros, a proporção do acidente aéreo, a saudade, a memória das vítimas e a necessidade de investimento em segurança no setor aéreo no Brasil.

Novamente há a invocação do fator manete e pista – dados de conhecimento da organização TAM.

Também a categoria da Ética igualmente está presente sendo que a conduta humana é suscetível de qualificação, pois os princípios éticos da organização TAM deveriam sustentar toda a ação organizacional, especialmente pelos fatores de confiança e comprometimento. Os indivíduos possuem direitos morais, conforme Dworkin (2010), incluindo a possibilidade de voar em segurança, e a ética deve ser uma prática cotidiana, segundo Dos Anjos (1996).

O processo de comunicação, como fator estratégico de uma organização, não foi utilizado como pressuposto ético. Especialmente pelo fato de que não foi realizado um processo de gestão de crise, quando da necessidade de informar as familiares a lista de nomes dos passageiros do voo JJ 3054. Seria necessário o planejamento de um processo de comunicação baseado na ética como pressuposto, para a gestão de uma crise, como no caso um acidente aéreo ora em exame.

A categoria de Conflito, conforme Andrade (1996) igualmente está presente no fato por meio do antagonismo, pois deveria existir a primazia da segurança, que potencialmente foi negligenciada. E conforme Simões (1995) o conflito como impasse no processo decisório ocorrido no âmbito da organização TAM está presente. Se poderia invocar a negociação como um fator preponderante para prevenir a crise, que culminou com o acidente aéreo. A frenagem da aeronave e a pista do aeroporto classificada como ‘molhada e escorregadia’, oportunizou o surgimento de uma situação a configurar a categoria de Controvérsia. Segundo Andrade (1996) a controvérsia necessita de decisão e soma-se a isso o entendimento de Simões (1995) de que a controvérsia é o conflito de interesses discutidos em juízo, como uma medida jurídica concreta para superar algo não controlável de outro modo – o acidente aéreo provocou a morte dos dois pilotos, dos tripulantes, dos passageiros e também das pessoas que atuavam em terra (TAM Express). Ou seja, o acidente aéreo provocou e originou um processo judicial, e tal fato poderia ter sido prevenido.

Importante destacar o fato de ter existido um procedimento de prevenção, que foi a simulação de um acidente aéreo seis meses antes, através de um exercício simulado. Mas pela gravidade do acidente aéreo não se oportunizou diminuir o número de vítimas da tragédia, e as 199 mortes resultaram em uma homenagem, para tornar viva a memória do fato através da criação da Praça Memorial 17 de Julho, com a construção de um monumento criado em memória das vítimas, denotando a certeza da necessidade de investimento em segurança no setor aéreo.

A presente tese é no sentido de que no fato em análise, retratado pela mídia impressa Jornal Zero Hora, em 2012, ou seja, cinco anos após a data da tragédia, oportuniza reflexões sob o enfoque da atividade de Relações Públicas, como função política. Segundo Simões (1995), em caráter de *'práxis transformadora'*, a atividade de Relações Públicas poderia, através da prevenção, e por meio da gestão de comunicação, de forma estratégica e utilizando a técnica do *compliance*, gestionar as relações de poder (decisões e normas internas e externas) na organização TAM, as quais importassem em aprimorar e balizar o valor 'segurança'. Igualmente destaque-se que deveria ser instituído um conjunto de disciplinas para auxiliar no cumprimento de normas, regulamentos, políticas e diretrizes, demonstrando que a transparência na gestão da comunicação, especialmente na comunicação interna, representaria a tomada de decisões que importassem em resguardar a integridade.

Deste posicionamento derivaria a categoria 'Poder', segundo Derrida (2010). A Teoria da Desconstrução oportunizaria adotar dois passos: a) a fase da inversão: apagando-se a oposição – falta de preparo e treinamento para administração de crises, problema técnico no mecanismo reverso, pista molhada e escorregadia no aeroporto, processos de treinamento de pessoal X pela segurança mecânica da aeronave para uso e pouso com segurança do voo JJ 3054 em um dia de muita chuva, em que deveria primar a essência - valor segurança e valor respeito; b) a fase da neutralização: a essência – os valores segurança e respeito – com exclusão da lógica binária, originando-se o super-discurso e a arquiesscritura – os termos desconstruídos não podem ser provados ou refutados - não há como negar que o princípio moral da 'segurança' e do 'respeito' não representaram uma fonte basilar e, portanto, criou-se o risco, de que ocorresse um acidente aéreo, tanto pelo problema no reverso da aeronave, como na junção de outros fatores a este fato (o manete, o problema de *grooving*, agravado pelo tempo chuvoso – no caso, a chuva intensa, que efetivou uma situação de uma 'pista escorregadia e muito molhada' no aeroporto de Congonhas e o despreparo da equipe de

atendimento para lidar com situações adversas e, especificamente com um acidente aéreo de graves proporções).

A linguagem possui uma conotação dicotômica, pois reflete poder e liberdade. Por outro lado a linguagem assinala os valores. Nas reportagens há valores de ‘desrespeito do governo para com a crise aérea’, ‘falta de segurança na pista do aeroporto de Congonhas’, ‘falta de segurança na aeronave Airbus que teve o uso de um reverso suspenso pelo pessoal da manutenção da TAM’, ‘falta de respeito no tratamento oferecido às famílias das vítimas, que acabaram por ouvir a relação do nome dos parentes envolvidos no acidente por meio de um programa de rádio’.

A palavra tem por finalidade exprimir informações, e ao mesmo tempo acaba por valorar estas mesmas informações. A partir da identificação das partes envolvidas a palavra, como ferramenta nas organizações, gera códigos que, por sua vez, geram desequilíbrio. Mesmo não restando nenhum sobrevivente ao acidente, se questionou na reportagem qual dos pilotos estaria na condução da aeronave, e indiretamente interrogou-se sua eventual responsabilidade e perícia, embora as reportagens venham a indicar que dificilmente haveria culpa dos pilotos no acidente aéreo ora em exame. No entanto, ainda que houvesse tal discussão, seria impossível oportunizar-lhes uma participação na reportagem com a sua ‘fala’, pois tanto os pilotos quanto qualquer passageiro ou tripulante da aeronave faleceram no acidente.

Há na reportagem a configuração de relações de poder entre as organizações (TAM e Governo Federal) e seus públicos (passageiros e sociedade em geral), bem como a falta de atuação da atividade de Relações Públicas por meio da gestão comunicação, usando-se a técnica da *compliance*, da ‘fala’, pois se constata inexistir manifestações diretas da organização TAM na reportagem, o que denota a possibilidade de manutenção de sua imagem negativa perante o público, com ênfase no público-leitor da revista Veja. Igualmente, há algumas manifestações de integrantes do Governo sobre a crise, mas sem um questionamento direto sobre o tema, apenas com relatos dos acontecimentos, tendo como fontes alguns assessores diretos do Governo e frases de várias autoridades.

Neste contexto caberia invocar o entendimento proposto por Simões (1995) de que atividade de Relações Públicas atua em uma visão micropolítica, no exercício de uma função política. Assim há uma relação entre a macro e a micropolítica, Neste ponto, os temas de ética, em um viés valorativo configurando a moral, o conflito e a controvérsia, a atividade de

Relações Públicas, através da comunicação, da linguagem, e do discurso estariam presentes e configurados nas reportagens examinadas.

Havia sim, à época (ano de 2007), uma grave crise aérea no país que culminou com vários questionamentos junto ao Governo e às companhias aéreas sobre como estava sendo administrado o setor. Desde o acidente com o Boeing, da empresa Gol (voo 1907), se questionava quais os procedimentos, especialmente do item valorativo ‘segurança’, que estavam sendo tomados pelos envolvidos, já que o acidente da aeronave pertencente à Gol envolveu discussões sobre a administração do espaço aéreo no Brasil. O discurso das autoridades públicas e das companhias aéreas era bastante superficial e improdutivo, denotando descompasso e falta de planejamento e, por vezes, desconhecimento de qual a graduação/intensidade de atenção seria dada ao fato em seu aspecto estratégico.

Nesse sentido, se poderia invocar os ensinamentos de Simões (1995) ao afirmar que as políticas e as ações são componentes de atuação da atividade de Relações Públicas, e repercutem nos resultados da organização. No caso em exame, em razão da ausência de uma atuação efetiva da atividade de Relações Públicas, em um viés preventivo - a qual poderia contribuir para uma maior estabilização do sistema organização-público, refletindo na manutenção da continuidade do sistema social – o Governo, com reflexo na administração dos aeroportos, e as companhias aéreas estavam atuando em total desafino/descompasso com a realidade.

Igualmente verifica-se a falta de uma política de comunicação considerando as manifestações analisadas que contemplam os envolvidos e seus papéis no desenrolar do fato. De acordo com o entendimento de Baldissera (*In* MARCHIORI, org., 2010), as relações nas organizações são eminentemente relações de comunicação e relações de poder, que têm a ‘palavra’ como fundamento para gerar a comunicação nas organizações.

Tanto o Governo Federal, como a organização TAM, já haviam sido envolvidos em situações negativas anteriores, que estavam por colocar em questionamento a reputação destas mesmas organizações. As próprias reportagens referem-se a estas situações ao destacar alguns itens que reafirmam isso:

a) o acidente com o Airbus da TAM deveria ser relacionado à crise no sistema de transporte aéreo;

b) que ocorrera outro acidente com a mesma organização TAM em outubro de 1996 (seção Em Dia, p. 40 da revista Veja), causando a morte de 99 (noventa e nove pessoas), após a decolagem de um Fokker 100, também oriundo do aeroporto de Congonhas;

c) a organização TAM admitiu que o reverso da turbina direita da aeronave Airbus A320 estava desativado e tal ação foi realizada pelo serviço de manutenção da própria empresa;

d) que a pista do aeroporto de Congonhas não tinha área de escape e, além disso, por terem ocorrido vários casos de derrapagens com outras aeronaves já havia sido solicitado pelo Ministério Público Federal de São Paulo (MPF/SP) a interdição da pista principal, quando foi firmado compromisso pela Infraero de que seria feita a reforma do asfalto da pista com a instalação de um sistema de *grooving* (ranhuras na pista que permitem o escoamento da água);

e) que o então Presidente Lula foi aconselhado pelos assessores a não aparecer em público após o acidente, a fim de não ser cobrado sobre a parcela de responsabilidade do Governo ante a inoperância federal, pois não teria condições de explicar o inexplicável, razão pela qual Lula ficou os 02 (dois) dias após o acidente apenas cumprindo ‘compromissos internos’ e acompanhando o desenrolar das investigações da tragédia, tendo emitido apenas uma nota oficial de solidariedade endereçada às famílias das vítimas.

Diante apenas destes recortes que constam das reportagens analisadas depreende-se que as organizações efetivaram a categoria ‘Poder’ proposta por Derrida (2010), bem como optaram por não utilizar a atividade de Relações Públicas, já que acabaram por não investir nas relações sob a ótica das ‘relações de comunicação’ na esfera micropolítica, utilizando-se da ‘palavra’ como elemento preponderante da linguagem, expressa por códigos, através da técnica de *compliance* e invocando o fator da prevenção no intuito de buscar um reequilíbrio na relação entre organização-público, com reflexos na esfera macropolítica.

Segundo Simões (1995), em relação à função política da atividade de Relações Públicas no processo organização-público, tudo que a organização fizer afeta as relações públicas e tudo que as relações públicas fizerem afeta a organização.

Ou seja, o processo organização-públicos seria a função das relações públicas e as políticas e ações componentes da atuação das relações públicas que acabariam por repercutir nos resultados da organização. Como não houve um investimento na atividade de Relações

Públicas, que proporcionaria especialmente um diálogo envolvendo os diversos personagens envolvidos no fato (acidente aéreo), identifica-se que estariam abaladas as ‘relações de poder’ entre as organizações e seus públicos, inicialmente no âmbito da micropolítica das organizações, por meio de um inexistente investimento na comunicação. Tal decisão importou em provocar efeitos de desestabilização na esfera macropolítica da sociedade, com reflexos diretos para a organização TAM e para a organização Governo Federal, no sentido da imagem, e indiretos para toda a sociedade.

Também aqui se verifica na atuação da organização TAM a configuração da categoria ‘Poder’, proposta por Derrida (2010), pois não ocorreu uma comunicação entre organização e público (familiares das vítimas) de forma horizontal, baseada em valores como respeito e veracidade, o que assinalaria um descompasso nas relações organizacionais. Se invocada apenas para este fato, a atividade de Relações Públicas em sua função política, como proposto nesta pesquisa, poderia representar a *práxis transformadora*, gerando reflexos para as famílias, que se sentiriam acalentadas por um tratamento respeitoso, por meio da criação de políticas organizacionais de auxílio às vítimas de acidentes aéreos, mediante o estabelecimento de procedimentos individualizados, por meio da técnica do *compliance* e tal ação importaria em reflexos sociais.

Isto não ocorreu. Embora existam documentos firmados pela empresa TAM, tais como seu Código de Ética, referenciado como Ética da TAM (item T – tratar com respeito as pessoas sejam elas clientes, empregadas ou terceiros, tendo a humildade como direcionadora de nossas ações e item M – manter uma cultura na qual a conduta ética seja reconhecida, valorizada e tomada como exemplo por todos os membros da comunidade TAM) (ANEXO A), que afirmem ser a ética uma prática da organização através de uma comunicação baseada em valores.

Nesse diapasão, adotada tal atuação pela organização TAM criada uma ‘forma de fala’ nas organizações como fator preponderante na modificação das relações de poder no sistema de comunicação da TAM, por exemplo. Isto importaria em uma relação horizontal em que a reputação da organização estaria resguardada.

A ética teria uma função ‘preventiva’, e a atividade de Relações Públicas em sua função política igualmente atuaria de forma ‘preventiva’ pois auxiliaria na prevenção dos conflitos que acabam muitas vezes por criar as controvérsias judiciais.

No caso em análise, nem a categoria ‘ética’ e nem as ‘relações públicas como função política’ estiveram presentes. Nitidamente existiam conflitos, aqui entendidos na concepção proposta por Simões (1995), como impasses decisórios no âmbito da organização. Tanto o Governo Federal, como a TAM tinham impasses que precisavam ser resolvidos. O Governo Federal no âmbito da gestão do setor aéreo, e a TAM que já passara por outras situações de acidentes aéreos que resultaram em um grande número de vítimas.

A atividade de Relações Públicas em sua função política, a moral e a ética poderiam ter auxiliado as organizações a solucionarem os conflitos, de forma preventiva e estratégica, criando-se sistemas de comunicação internos para relacionarem-se com seus diferentes públicos (interno, externo) como forma de investimento efetivo no aspecto relacional, no intuito de gerar o aspecto valorativo essencial de respeito, não gerando a criação de controvérsias. Deste modo, por exemplo, não haveria a necessidade do Presidente Lula, como relatado na reportagem da revista *Veja*, criar um ‘Gabinete da Crise’ para o setor aéreo, pois a crise (aqui considerada segundo Simões como ‘o fato sem qualquer controle’) não surgiria e nem potencialmente evoluiria para uma controvérsia que, também conforme Simões (1995), seria o conflito de interesses discutido em juízo.

O poder das organizações Governo Federal e TAM, por meio da atividade de Relações Públicas em sua função política, de acordo com Simões (1995), estaria baseado em uma filosofia onde as ações organizacionais, que visam legitimar o poder da organização junto aos vários públicos, estariam calcadas em valores, representado pela adoção da técnica de *compliance*. Portanto, as categorias da moral e da ética, utilizadas como forma de prevenção, na gestão da comunicação, pela atividade de Relações Públicas repercutem de forma positiva e construtiva na relação entre a organização e seus públicos. Em tal opção não haveria necessidade de que as relações fossem apreciadas em controvérsias judiciais, já que haveria a prevenção dos conflitos.

Para tanto, o sistema de comunicação das organizações deveria ser considerado um dos objetivos políticos da organização - para não dizer o principal, o primordial - que seria exercido pela atividade de Relações Públicas, o que representaria uma influência positiva e direta nas relações de poder construídas entre organização-públicos refletindo na gestão da própria organização, de forma direta, e na gestão da própria sociedade, de forma indireta, inclusive ao minimizar eventuais discussões que seriam postas à apreciação do Poder Judiciário.

Especificamente no caso em análise, do acidente com o voo JJ3054 da TAM, um sucessivo conjunto de acontecimentos não tratados de forma preventiva pelas organizações Governo Federal e TAM, importou em um resultado negativo, com reflexos sociais e judiciais. Não se quer aqui esgotar e absolutizar o acontecimento do acidente aéreo ora em exame, afirmando-se que a atividade de Relações Públicas em sua função política e a ética seriam fatores suficientes para impedir a tragédia, mas que o olhar da prevenção através das mesmas poderia, ao menos, minimizar os resultados decorrentes da tragédia, a qual resultou em contendas judiciais, e vem provocando resultados até hoje para as famílias das vítimas, com se pode observar pelas reportagens objeto deste estudo.

O conflito inicial do caos aéreo no Brasil, iniciado no ano de 2006, que envolvia diferentes públicos (Governo Federal, empresas aéreas, passageiros, etc.) do qual o acidente aéreo com o voo JJ3054 da TAM, em 17 de julho de 2007, foi um dos reflexos, e evoluiu para múltiplas controvérsias judiciais, as quais poderiam ter sido evitadas. Segundo Dworkin (2010), os processos judiciais são importantes não só em relação às esferas econômicas ou de liberdade, mas em relação a uma dimensão moral que assola a possibilidade de eventual injustiça, pois são suscitadas questões de fato, questões de direito e questões interligadas de moralidade política e fidelidade.

A opção por um sistema de comunicação que prime pelo respeito e que seja adotado pelas organizações, especialmente na comunicação descendente ou vertical (comunicação administrativa oficial), em parceria com a identificação de que a atividade de Relações Públicas em sua função política pode contribuir para a prevenção de conflitos na qualidade de “*práxis transformadora*”, importaria na construção de uma sociedade mais digna e respeitosa, onde os conflitos seriam dirimidos em seu aspecto inicial, minimizando a potencialidade de que evoluíssem para controvérsias judiciais, já que estas são analisadas perante o Poder Judiciário.

Neste contexto, tanto a atividade de Relações Públicas em sua função política, como o direito, através da ‘linguagem’, buscam eminentemente a prevenção, quer as relações públicas ao evitar conflitos, com o uso da técnica do *compliance*, quer o direito pela criação de regras que pela característica da coerção buscam prevenir eventuais conflitos que geram controvérsias judiciais. Pode-se afirmar que o ponto de intersecção seria a ética e a prevenção.

Vale destacar a Resolução nº 196, de 24 de agosto de 2011, da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) (ANEXO F e ANEXO G) como instrumento de um processo de comunicação da organização Estado (Governo Federal) baseado na prevenção. A determinação foi para que as 06 (seis) empresas aéreas que atuam no Brasil (Azul, Gol/Varig,

Avianca, TAM, *Webjet* e *American Airlines*) a partir do último dia 29 de outubro de 2011, instalassem em seus balcões de atendimento uma estrutura física para atendimento presencial aos seus clientes. Tal determinação vale para balcões localizados nos aeroportos em que for registrado um movimento anual superior a 500.000 (quinhentos mil) passageiros (ANEXO H) e representa um esforço para a manutenção de canais de comunicação como forma de prevenção de eventuais conflitos e potenciais demandas judiciais. Nos termos propostos por Simões (1995), a forma de **comunicação** como ato proporciona a **informação** como produto. Tal exemplo poderia ser caracterizado como uma atividade de relações públicas em sua função política.

A proposta de criação de um novo modelo social, não calcado apenas no fator econômico, mas que representasse a melhor interpretação moral possível das práticas em vigor pelas organizações - as quais se refletem diretamente no organismo vivo, que é a sociedade como um todo, conforme Dworkin (2010) e Simões (1995) – representa a reinvenção da gestão, sendo que tal modelo está baseado em uma estrutura relacional sedimentada na ética.

A ética, por meio dos juízos morais normativos a serem realizados nas organizações, com o uso da técnica do *compliance*, teria o condão de prevenir o conflito nas relações, e como as organizações são permeadas nas relações, a atividade de Relações Públicas em sua função política e através da comunicação, representa a “*práxis transformadora*” na gestão organizacional, com reflexos na sociedade como um todo, incluindo a potencial diminuição de controvérsias judiciais que seriam apreciadas pelo Poder Judiciário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida possui caráter interdisciplinar, envolvendo as áreas da comunicação e do direito.

A partir de leituras, debates, questionamentos em sala de aula, da realização de seminários, e da troca de idéias realizadas pela pesquisadora, na qualidade de docente na Faculdade de Comunicação Social (FAMECOS/PUCRS), se iniciou a ideia de junção das partes (comunicação e direito), e uma proposta de vinculação entre as duas áreas. Assim, aventou-se a possibilidade efetiva de identificação de um ponto de intersecção razoável e admissível - qual seja a ética (no caso desta pesquisa com a utilização da técnica do *compliance*) em um caráter de 'prevenção', - relacionando-se as áreas do Direito e de Comunicação (Relações Públicas – em um viés de reposicionamento e importância no mercado e nas organizações) – o qual pudesse ser pesquisado e teorizado, acrescentando-se ainda o tema da ética, sob o aspecto valorativo, sendo o sustentáculo, e a possibilidade de que a prevenção fosse o foco. Assim, o elo de ligação seria que atividade referente à gestão da comunicação nas organizações utilizasse a questão da prevenção e resultado seria a técnica de *compliance*.

A atividade de Relações Públicas ganhou destaque, especialmente sob a ótica da função política, proposta pela base teórica de Simões (1995), em conjunto e alicerçada em um enfoque de inovação – a técnica de *compliance* que teria o sustentáculo na gestão da comunicação nas organizações a ser realizado pela atividade de Relações Públicas, e não por um profissional originário da área do direito, como vem sendo usualmente realizado até então.

A questão motivadora do estudo foi: é possível a realização de um trabalho preventivo a ser efetivado pela atividade de Relações Públicas, utilizando-se os conceitos de ética, no intuito de resguardar a organização de eventuais conflitos/controvérsias judiciais, visando, sob a ótica de Simões (1995), *uma práxis transformadora*? Como resposta a este questionamento, está a realização de um trabalho preventivo a ser efetivado pela atividade de Relações Públicas, como gestora da comunicação, em um sentido político e estratégico, para a transformação da sociedade, com a utilização da técnica de *compliance*. As organizações, através da gestão de seus processos e da conformidade com as previsões regulamentares externas e internas (constantes de regulamentos internos especialmente de controle/acompanhamento de procedimentos e códigos de ética), podem se resguardar de

eventuais conflitos. Em caso negativo, a tendência é de gerar controvérsias judiciais a serem movidas contra as organizações e que, por fim, teriam de ser dirimidas pelo Poder Judiciário.

A proposta de um comportamento mais responsável por parte das organizações permanece sendo um desafio constante. Algumas tentam implementar os processos e afirmam que, a partir de orientações internas de acompanhamento passarão a comportar-se de forma mais responsável. Entretanto na consecução do planejamento encontram diversas carências anteriores que necessitariam terem sido observadas e apreendidas e, muitas vezes, acabam por abandonar o processo de implementação de trabalhos preventivos. O processo de comunicação nas organizações necessita ser considerado primordial pois seria um fator responsável para imprimir este mesmo resultado no comportamento dos públicos e nas relações entre públicos-organização. A responsabilidade, como sinônimo de um comportamento ético, é um resultado do comportamento nas relações geradas entre públicos-organização e têm impacto em todos os subsistemas, razão pela qual o comportamento individual acaba por ser um item preponderante no comportamento ético e responsável de toda a organização.

Embora a base teórica de Simões (1995) tenha sido a referência norteadora da pesquisa, o embasamento teórico constituiu-se de novos autores-referência, a fim de traçar uma visão mais interpretativa e permitindo que o modelo de Simões (1995) de processo social (também caracterizado como processo das Relações Públicas - demonstrando a relação organização-público) possa ser atualizado, com as devidas e necessárias adequações à época de hoje.

O pensamento originário de Simões data de 1995, portanto decorre de mais de 02 décadas atrás e, embora seja atual, como toda teoria, possibilita o movimento de modernização, de adequações, de realinhamentos e, diante disso, buscou-se incluir o caráter da prevenção como enfoque mais contemporâneo no recorte do processo 'jurídico'. Os saberes de diferentes áreas (o recorte realizado foi a respeito da ciência do Direito), em um enfoque interdisciplinar, permitem efetivarem-se tais relações, em um sentido de auxílio e colaboração na compreensão do que Simões (1995) afirma ser um processo social. Há uma relação social em relação ao binômio organização-públicos e o liame é a comunicação. Quando a atividade de Relações Públicas realiza a gestão da comunicação com um enfoque da 'prevenção', com base na ética e na moral, evitam-se o surgimento de conflitos e, por

consequência, impedem-se o nascimento de controvérsias, as quais originariam os processos judiciais.

O grande desafio é de que as teorias elaboradas possam vir a ser aplicadas no cotidiano para fazer a diferença nos relacionamentos sociais, aproximando-se a academia da sociedade. E na pesquisa em questão propôs-se ampliar a proposta do teórico-pesquisador Simões (1995), bem como expandir e desenvolver o entendimento da atuação da atividade de Relações Públicas na atualidade.

A sociedade hodierna muitas vezes não estabelece limites especialmente quanto às regras de conduta com a necessária e essencial valorização do ser humano, e isso seria um aspecto da moral e a consideração de que os valores não estão sendo observados como deveriam nas relações sociais. A ética seria uma ótica da moral, um juízo de apreciação referente à conduta humana suscetível de qualificação, sendo que os princípios éticos deveriam sustentar toda e qualquer ação organizacional.

Para fins de pesquisa, foi necessário o aporte de algumas conceituações. Inicialmente, pelo termo 'ética' em uma caracterização de pertencimento a uma sociedade/grupo social, o que, portanto, geraria uma responsabilidade social; a relação entre ética e moral, e pela ética e a sua relação com o direito e os valores.

A ética, muitas vezes, é apresentada como sinônimo de moral, mas são termos diferenciados, já que a ética não cria a moral. Ética é entendida como a ciência da moral estudo ou reflexão sobre os costumes e as ações humanas, estudo do 'modo de ser', do 'caráter' como forma de vida adquirida ou conquistada pelo homem. A Ética tem por objeto o ato humano, a esfera do comportamento humano, e se depara com uma experiência histórico-social. Já a Moral é o conjunto de normas ou regras adquiridas por hábitos, por costumes instituídos por uma sociedade, conforme os valores do bem e do mal, sendo que os valores morais expressam uma cultura, variando historicamente, e geram o senso moral e a consciência moral, a partir das relações, entre os sujeitos, remetendo-nos o aspecto da responsabilidade.

Seria, pois, a Moral uma espécie de repressão, mas, por outro lado, oportunizaria aos indivíduos escolhas e tomada de decisões em determinadas situações. No entanto, seria a Moral que conduziria a comportamentos sociais adequados, mas sim uma gente consciente e

livre que observasse uma conduta ética, sendo que o homem é o ser que age, ou melhor, é o único que se conduz.

Os problemas éticos diferenciam-se pela sua generalidade, sendo que o campo ético é constituído por dois pólos: o agente ou sujeito/pessoa moral e os valores ou as virtudes éticas, que são ‘os fins da ética’, sendo que ‘o ético’ transforma-se em uma espécie de legislador, pois criar certas e determinadas normas e diretrizes a serem seguidas para uma melhor convivência social.

Nesse sentido, a ética seria o embasamento para a atuação das organizações, pois estas estão calcadas essencialmente em relacionamentos e em uma finalidade comum. Ou como prevê Bourdieu (2007), a criação de um *habitus* onde a ética seria o termômetro do que é culturalmente aceito ou execrado pela organização no relacionamento com seus públicos.

Tendo por base a Teoria Social Contemporânea existe uma dualidade entre agente e estrutura, sendo o ‘agente’ um corpo socializado em ação e a ‘estrutura’ é exterior e anterior a este mesmo corpo e o *habitus* auxiliaria a pensar nesta ação humana, como uma forma mediadora, pois captar o modo de pensar, agir e sentir das pessoas, bem como as possibilidades de respostas criativas dos agentes ao meio social. E neste sentido, na relação analogicamente esboçada entre públicos-organização a atividade de relações públicas pode contribuir neste processo de socialização construindo-se por meio da comunicação, via técnica de *compliance*, a criação de uma estrutura fundante das relações sociais com os públicos, o que impactará nas ações e, por conseguinte, em todos os processos organizacionais. E a ética pode contribuir neste processo como fundamento.

Por outro lado, a ética guarda relação com o direito quando tais ciências estudam o comportamento do homem como comportamento normativo, a regular as relações entre os indivíduos, sendo que as pessoas têm um dever moral geral de obedecer todas as leis. E as relações sociais ocupam o espaço social, e onde há espaço social existe direito, residindo aí a relação entre ética e direito, que se buscou demonstrar neste estudo.

Em um segundo momento, a relação entre os temas ética e relações públicas deveria ser esboçado. Apresentou-se a ênfase na conceituação do termo ‘organização’ que representa um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns. São unidades sociais intencionalmente construídas e reformatadas no intuito de atingir objetivos específicos, mediante uma estrutura interna e com

interferência no ambiente social, pois apresentam uma perspectiva sistêmica. E a comunicação apareceria como elemento vital da administração das organizações baseada na ética valorativa.

Os comportamentos quando são contrários aos valores éticos influem na forma como as organizações são percebidas pelo público, ou seja, em sua reputação, e isso acaba, por consequência, impactando nos negócios das empresas e mais amplamente nas relações de toda a sociedade. E aí reside a importância estratégica da atividade de relações públicas na gestão das demandas comunicacionais da organização. Um programa de *compliance* inclui, dentre outros fatores, uma estrutura a ser criada a partir de um mapeamento de riscos, a criação de normativos internos de condutas/procedimentos, um calendário com objetivos para a implementação de um programa de treinamento, capacitação da equipe e possibilidade de monitoramento para acompanhamento de etapas previamente previstas e a mensuração de resultados, comprometimentos e incentivo dos gestores, criação de métricas para a gestão da eficiência dos processos estabelecidos, possibilidade de adequações durante o processo, criação de canais de contato direto e ouvidoria para facilitar o trânsito de informações, etc.

Ou seja, os conceitos de moral e de ética seriam o suporte essencial nas relações sociais e especialmente nas relações travadas nas organizações. A moral como aquele fator que exige obrigação e liberdade, e traça regras de conduta consideradas válidas, delineadas a partir de valores, denota diretrizes que tenham por faceta a valorização do ser humano. Já a ética trata de um juízo de apreciação referente à conduta humana e está suscetível de qualificação, aparecendo como pressuposto a valorização ética nas organizações, especialmente por meio do comprometimento, da transparência, e da confiança. A ética também deve ser um fator primordial para que o processo de comunicação nas organizações guarde um grau de eficiência elevado.

Entretanto, as relações sociais, muitas vezes não guardam situações ideais. Como no caso analisado nesta tese, representado pelo acidente aéreo com o voo JJ 3054 da organização TAM, através do exame de 04 reportagens publicadas na mídia impressa (revista e jornal), não foram considerados os valores como parâmetros nas relações – havia problema técnico no mecanismo reverso da aeronave; a pista do aeroporto de Congonhas era escorregadia e estava alagada no dia do acidente (17 de julho de 2007) devido a uma intensa chuva em São Paulo; após o acidente aéreo se verificou que a organização TAM não priorizou o atendimento aos

parentes das vítimas demonstrando despreparo na condução da situação de crise, dentre outros aspectos.

A partir daí pode-se invocar os conceitos, elencados como categorias de análise, de conflito e controvérsia.

O conflito é um antagonismo e demonstra um caráter sociológico e administrativo quando no impasse verificado no processo decisório no âmbito da organização. A situação de conflito não foi bem administrada pela organização TAM, que demonstrou fragilidade nos processos decisórios considerando como secundário o item ‘segurança’ (correndo o risco de que o mecanismo reverso, embora não primordial, poderia ser um fator complicador na condução da aeronave) como nos itens ‘transparência’ e ‘comprometimento’ (condução das decisões pós-acidente – atendimento aos parentes das vítimas, formas de conduzir a situação de crise, consideradas precárias e sem demonstração de existir planejamento específico para tanto). Na maioria das vezes, e como a análise do caso fático demonstrou, o processo decisório que demonstra fragilidade e despreparo na organização, principalmente por uma gestão da comunicação fraca, desqualificada, e sem primar pela transparência, pode gerar o início de processos judiciais. Ou seja, configura o conceito de controvérsia.

Segundo Andrade (1996) a controvérsia necessita de decisão e ensina Simões (1995) que a controvérsia é o conflito de interesses em juízo. Os processos judiciais originam-se de situações de conflito em que a moral, a ética e a negociação não imperam. Quebra-se a harmonia das relações entre as partes envolvidas em determinado fato, e, então, parte-se para a busca de decisão em juízo. Há conflito como forma de choque de motivos nas relações, existe informações desencontradas, há um ambiente de desordem, palavras como ‘embate’, ‘discussão’, ‘desavença’, ‘colisão’, ‘choque’ determinam a caracterização das relações de conflito. As organizações não atentam para a questão da ‘prevenção’ como fator primordial nas relações entre a própria organização e seus públicos, e com tal postura, o conflito que poderia ser administrado especialmente por uma competente e eficiente gestão da comunicação, torna-se falho, abrindo a possibilidade de que a desarmonia evolua para um questionamento judicial, configurando a controvérsia.

O papel da atividade de Relações Públicas é estratégico em uma organização, pois possui conhecimento dos canais de comunicação e os trâmites da informação em todos os setores e níveis de gestão, e influencia na construção da cultura organizacional nestes processos. Sendo assim, ele possuiria a possibilidade de estrategicamente ser o gestor da

implementação da técnica de *compliance*, a fim de conciliar os interesses dos públicos com a organização, pois as funções de diagnosticar e prognosticar os relacionamentos, pesquisar e projetar cenários institucionais, e avaliar resultados são consideradas atribuições pertencentes à área de relações públicas. E tal opção efetivamente representa a adoção do conceito de ‘prevenção’ ou atuação preventiva por parte da organização.

Neste panorama estaria a categoria do ‘poder’. A palavra é considerada uma ferramenta nas organizações. As relações de poder na organização influenciariam na tomada de decisões especialmente, pois se verifica uma dualidade entre a escrita (parte mais fraca nas relações: as orientações, normas, diretrizes) e o discurso (parte mais forte nas relações, o que realmente ocorre na determinação dos fatos). O Direito torna-se visível. O Direito seria a palavra ‘escrita’ (o texto da norma) a auxiliar na regulamentação das relações e a ‘prática moral’ é o discurso. A atividade de Relações Públicas dispõe de capacidade técnica e preparo para atuar nos processos de gestão da comunicação nas organizações, e por meio da técnica do *compliance* tornaria efetiva a prática da moral e da ética, guardando plena relação entre escrita e prática moral, pois o foco da prevenção administrativa os conflitos existentes, minimizando a possibilidade de ocorrências das controvérsias. E as controvérsias, que geralmente originam os processos judiciais, acabam por influenciar a opinião pública sobre a organização em uma faceta negativa.

Assim ao adotar a Teoria da Desconstrução, proposta por Derrida (2010), não significa destruir um texto, mas adotar 02 (dois) passos: a fase na inversão (a escrita – a moral e a ética - domina o discurso – a prática, prevalecendo a essência) e a fase da neutralização (em que os termos desconstruídos não podem ser desmentidos, negados, refutados), assim, a prevenção seria utilizada como uma técnica pela atividade de Relações Públicas, na gestão da comunicação, e o resultado seria o *compliance* - política de diretrizes com foco no negócio, em relação as atividades desempenhadas pela organização para evitar/identificar/detectar e tratar eventual desvio ou incompatibilidade, como uma verdadeira atividade preventiva, estando em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos.

A palavra ou ‘o direito à palavra’, segundo Bourdieu, representa uma forma de interação nas relações sociais, pois ‘aqueles que escutam’ (aqui por analogia estaria o profissional de relações públicas) compõem os elementos complementares da comunicação, embora o processo de interação implique em relações de poder, e ‘eles’ estariam a representar o ‘pólo dominado’. E a atividade de relações públicas poderia influenciar nestas relações de

poder aproximando as partes e oportunizando uma melhor interação via processo de comunicação entre os públicos-organização.

No caso examinado constatou-se exemplificativamente, por meio da pesquisa qualitativa sobre a organização TAM, que as organizações não têm priorizado a essência (a moral e a ética) nas suas relações. A comunicação muitas vezes é um item precário, não administrado de forma a considerar um fator preponderante de relacionamento (organização/públicos). O dualismo que entre o fato de que o ‘direito’, que é a escrita (o texto das normas), muitas vezes não é observada, e acaba por influenciar em uma ‘prática moral’, que é o discurso efetivado, falha sem a valoração devida ao ser humano, à transparência, à confiança, ao comprometimento. Sendo assim, a atividade de Relações Públicas, através da gestão da comunicação, como função política, e alicerçada no *compliance* (como técnica) seria uma alternativa para a proposta de Derrida (2010) da Teoria da Desconstrução.

A partir daí a vinculação com a atividade de Relações Públicas aparece, já que está baseada essencialmente em uma matriz de comunicação nas organizações, sendo que a essência das relações públicas é tornar a organização e seu quadro gerencial mais responsável perante àqueles públicos que influenciam, e, assim, a atividade de Relações Públicas seria o exercício de uma ‘responsabilidade pública’.

E mais a atividade de relações públicas poderia incentivar a responsabilidade social, pois os processos decisórios seriam considerados como estratégicos. Neste enfoque, vital para fins deste estudo, a invocação dos ensinamentos de Simões (1995) de que a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização, e tal gestão é somente exercida pela atividade de relações públicas. E mais, a ISO 26000, como exemplo de uma norma orientadora envolve temas centrais das áreas diversas (Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Meio Ambiente, Práticas Leais de Operação, Combate à Corrupção e Propina, Consumidores e Desenvolvimento aliado à participação comunitária).

O autor Simões (1995) propõe, e esta pesquisa buscou reforçar, o enfoque de que as Relações Públicas como atividade gestora da função política das organizações realizaria juízos morais normativos, os quais dizem respeito aos atos e comportamentos que devemos ter a fim de evitar conflitos. Ou seja, a inovação seria o *compliance* e o foco é a prevenção.

Sendo assim, exemplificativamente os sete princípios da ISO 26000 (responsabilidade, transparência, comportamento ético, consideração pelas partes interessadas, legalidade,

normas internacionais e direitos humanos), considerada uma norma de cunho internacional, poderiam ser efetivados como forma de consecução da prevenção nas organizações importando na melhoria das relações (*stakeholders* como partes interessadas), proporcionando a todos os envolvidos um desenvolvimento social.

Sendo assim, e ainda conforme Simões (1995), a finalidade última (e primeira) – deste estudo considera que o adjetivo ‘primordial’ seria o mais adequado para categorizar a finalidade – da atividade de Relações Públicas é de que através da legitimação de sua autoridade de poder de decisão/gestão venha a influenciar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas da organização, a fim de conservar a sua existência. Neste ínterim, a palavra ‘trocas’ teria o sentido de tudo o que sai e entra na organização, não somente sob o aspecto econômico, mas também em relação a idéias e posicionamentos, enfim a relação que dispõe a organização com os seus públicos, a qual deveria ser pautada eminentemente sob a ética.

Consistiria, como sugere este estudo, que a atividade de Relações Públicas, em sua função política, e diante do fluxo comunicacional da ‘comunicação descendente ou vertical’ (comunicação administrativa oficial), sugerida por Kunsch (2003), tem o dever de assessorar os líderes das organizações, aplicando-se o *compliance*, por meio do estabelecimento de procedimentos de conformidade, com a observação de regras externas (leis e regulamentos), bem como por meio da observação de regras internas (controles de processos e códigos de ética, por exemplo), prevenindo-os das possibilidades de eventuais conflitos e suas causas, apresentando sugestões de políticas e procedimentos que evitem e/ou resolvam os impasses. Com isso, o processo administrativo, o fator da ‘prevenção’ e a gestão da comunicação, em sua forma estratégica, passam a ser elementos essenciais e diferenciadores na condução da gestão das organizações.

A função organizacional política a ser exercida pela atividade de Relações Públicas nas organizações seria efetivada mediante filosofias, normas e ações organizacionais com poder decisório, que objetivassem legitimar o poder da organização perante os diversos públicos no tratamento dos interesses comuns e específicos. Isto porque sempre haverá repercussão na relação entre organização e seus públicos. O processo ‘organização-públicos’ inerente às relações públicas é considerado dinâmico e circular, já que tudo o que acontecer no processo afeta as relações públicas e tudo o que as relações públicas fizerem afeta o processo.

Por outro lado, conforme demonstrado pela análise do caso selecionado para exame, envolvendo a organização TAM, caso não exista investimento na atividade de Relações Públicas pelas organizações o objetivo de integração que a organização deve ter para com a sociedade, no sentido de participação efetiva em uma estrutura social, poderá ficar abalado, potencializando o surgimento do ‘conflito’ em um sentido político. Caberá a atividade de Relações Públicas administrar a situação na qualidade de ‘gerenciadora de crises’ (‘crise’ aqui considerada como o fato sem qualquer controle), sobretudo quando o conflito (impasse decisório no âmbito da organização) evoluir para uma controvérsia (o conflito de interesses discutido em juízo).

Quando a organização perceber que a atividade de Relações Públicas tende eminentemente e continuamente a identificar as formas de conflito, suprimindo-as, antecipando-se à sua origem – já que a supressão de conflitos seria improvável, pois as relações sociais são dinâmicas -, e que o processo comunicativo é um instrumento eficaz para tal objetivo de prevenção, se estará efetivando uma estrutura social inovadora e mais coesa, ética, transparente e justa, considerando a premissa de que minimizar o conflito maximiza a integração da organização com a sociedade.

Este estudo busca corroborar o entendimento de Simões (1995) de que a atividade de Relações Públicas, em um primeiro momento, enfatizaria a administração do processo comunicativo, o que seria determinante também na administração de potenciais conflitos decorrentes de um gerenciamento calcado na prevenção.

Assim, esta pesquisa, amparada na conceituação proposta por Simões (1995) de que a relação ‘organização-públicos’ seria desempenhada pela atividade de Relações Públicas, todas as políticas e ações propostas pelas relações públicas repercutiriam nos resultados das organizações perante seus públicos, tanto sob o enfoque da eventual desestabilização (que se acredita nunca ser o objetivo originário), como sob o enfoque do reequilíbrio entre a organização e seus públicos.

A atividade de Relações Públicas tem uma atuação de cunho organizacional-administrativo e visa contribuir nas atividades de pesquisa, planejamento, organização, direção, coordenação, controle e avaliação. O enfoque primordial é a sua função política exercida para instituir uma filosofia e para efetivar as ações organizacionais que objetivam legitimar o poder da organização junto aos seus vários públicos, especialmente pela ação de comunicar, que é essencialmente um ato político.

Nesta concepção, entende-se que, através de um trabalho preventivo, desempenhado pela atividade de Relações Públicas, acaba-se por interferir positivamente nas relações de poder, especialmente por meio da intervenção e da construção de um processo comunicativo calcado em valores na comunicação descendente ou vertical (comunicação administrativa oficial) a ser efetivado nas organizações. A partir disso, visa-se resguardar a organização de eventuais conflitos e/ou controvérsias judiciais. Aí residiria a *práxis transformadora* da atividade de Relações Públicas, por meio da técnica do *compliance*, que o estudo buscou demonstrar, e com foco sempre na prevenção.

A legitimação das organizações junto aos públicos dar-se-ia mediante relações de poder pela combinação simbiótica entre a observação dos aspectos valorativos sociais (ética, princípios morais), legais (autorizados nos instrumentos legais: leis, normas, etc.), e de legitimação da organização pela ‘fala’, pela linguagem organização-público, por meio, segundo Derrida (2010) da Teoria da Desconstrução.

Mediante a análise do caso restou comprovado que a empresa TAM não adotou um processo comunicativo efetivo, nem uma atividade de Relações Públicas como função política, através do *compliance*, para a prevenção de conflitos de forma eficaz. Em consequência, foi envolvida em diversas controvérsias judiciais oriundas de má gestão na administração de conflitos, especialmente no que se refere ao acidente aéreo com o voo JJ 3054.

A questão objeto desta pesquisa que interpelava se seria possível a realização de um trabalho preventivo a ser efetivado pela atividade de Relações Públicas, via técnica do *compliance*, e não por profissional da área de direito, para resguardar a organização de eventuais contendas/questionamentos judiciais, resta afirmativamente respondida.

Como no caso examinado, identificou-se neste estudo que sim, seria possível a realização de um trabalho preventivo nas organizações, a ser efetivado pela atividade de Relações Públicas como função política, que sob o viés da ética e da moral, e com foco no processo comunicativo, com respaldo no *compliance*, representaria a atuação da *práxis transformadora*, no sentido de potencializar que o foco seja a prevenção de conflitos (impasses decisórios no âmbito da organização), os quais pudessem vir a gerar eventuais controvérsias judiciais (conflito de interesses postos à apreciação do Estado, como Poder Judiciário), precavendo-se do surgimento de processos judiciais.

Em tempos de questionamentos sobre a atuação social dos indivíduos e das organizações e as novas formas de pensar a sociedade, se espera que a presente pesquisa possa contribuir minimamente na reflexão sobre as relações entre organização-públicas a serem focadas no caráter da prevenção.

REFERÊNCIAS

- ABRAPCORP Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação organizacional e Relações Públicas. Anais dos Congressos (Disponível em: - acesso em 22 de out. de 2017)
- ABREU, Natália Martins de. **Intervenção do Estado na economia através da lei Anticorrupção nº 123.846/2013** (artigo) *In* Revista do Direito Público – 1º de abril de 2016 – v. 11-1 - pp. 245-248 (Disponível em: <https://doaj.org/article/55d155e2cfe1410fbedf196a95138395> - acesso em 22 de out. de 2017)
- ALBUQUERQUE, Eduardo Lemos Lins de. **Risco, Autorregulação e Compliance: bases para um modelo de responsabilização autônoma das pessoas jurídicas de Direito Penal**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Programa de Pós-Graduação em Direito. Recife/PE, 2017. (Disponível em: – https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5014311 - acesso em 29 jul. de 2017)
- ALVES, Edmilson Pereira. **O Direito à luz da teoria dos Sistemas e a Lei Anticorrupção como mecanismo jurídico de incentivo à prevenção da corrupção e ao desenvolvimento econômico social**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade de Marília. Programa de Pós-Graduação em Direito. Marília/SP, 2017. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4758734 – acesso em 29 jul. de 2017)
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1996.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psico-Sociologia das Relações Públicas**. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1975.
- ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da Ética nas Organizações: possibilidade aos profissionais de relações públicas e comunicação organizacional**. 2010 (235f). Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – Escola de Artes e Comunicação (USP-ECA). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. São Paulo/SP, 2010. (Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-01122010-094556/.../5600652.pdf - acesso em 22 out. de 2017)
- ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. **Gestão da Ética Organizacional: implicações e desafios** (Mesa 5 – Comunicação Organizacional: pesquisa e inserção nos processos de gestão) *In* Anais do VI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ABRAPCORP, 6, 2012. São Luís/MA. (Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2012/trabalhos/MT/MT43.zilda_aparecida_freitas_andrade.doc - acesso em 22 de out. de 2017)

ANDRADE, Zilda Aparecida de Freitas. **Código de Ética como instrumento de Gestão da Ética nas Organizações** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) In Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 06 de setembro de 2011. Recife/PE (Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0826-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

ANDRADE, Zilda Aparecida de Freitas. **A Gestão da Ética Organizacional: possibilidades de atuação dos profissionais de comunicação organizacional e relações públicas** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) In Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 07 de setembro de 2009. Curitiba/PR (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-3773-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

ANTONIK, Luís Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial – Uma Visão Prática**. Rio de Janeiro/RJ: Alta Books, 2016.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda e MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de Filosofia**. 2. ed., rev., São Paulo: Moderna, 1998.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ÁRTICO, Antônia Márcia. **Ciberativismo e as estratégias comunicacionais nos movimentos abolicionistas veganos**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. São Paulo/SP, 2015. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=2558402 – acesso em 29 jul. de 2017)

ARENDT, Hannah. **A vida do espírito: o pensar, o querer, o julgar**. Tradução de: César Augusto R. de Almeida, Antônio Abranches e Helena Franco Martins). 2. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

ARISTÓTELES. **Tópicos – Ética a Nicômano**. São Paulo: Abril Cultural, 1973. p. 245-533. (Coleção Os Pensadores – História das Grandes Idéias do Mundo Ocidental, 4)

ARISTÓTELES. **Tópicos – Ética a Nicômano** (trad. do grego Antônio de Castro Caeiro). São Paulo: Atlas, 2009.

ARISTÓTELES. **Tópicos – Ética a Nicômano** (trad., textos adicionais e notas Edson Bini). 3.ed., Bauru/SP: Edipro, 2009.

ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma Anticorrupção e os Programas de Compliance no Direito Brasileiro**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade de Marília. Programa de Pós-Graduação em Direito. Marília/SP, 2016. (Disponível em: –

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3848560 - acesso em 29 jul. de 2017)

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações (Cap. 11). In MARCHIORI, Marlene (Org.) et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010. (Série Comunicação Organizacional; v. 2), pp. 199-213.

BALDISSERA, Rudimar. **Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: tensões, encontros e distanciamentos** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) In Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 07 de setembro de 2009. Curitiba/PR (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

BALLESTER, María Carmen Carretón. **La comunicación em La responsabilidad social interna**. Revista Organicom, São Paulo, v. 10, n. 19, 2º sem. 2013, pp. 48-59.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** (trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro). Ed rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTHES, Roland. **Lo obvio y lo obtuso** – imágenes, gestos, voces. Barcelona/Espanha: Paidós Comunicación (Colección dirigida por José Manuel Pérez Tornero) – Ediciones Paidós Ibérica S/A, 1986.

BASEGGIO, Ana Luísa. **O Diagnóstico aplicado às Relações Públicas: uma análise de seus aspectos teóricos e empíricos**. 2008. 292 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre/RS, 2008.

BATISTA, Lucas Ravazzano de Mattos. **Mágica, sonho e lembrança: a poética de Christopher Nolan**. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporânea. Salvador/BA, 2013. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=159441 – acesso em 29 jul. de 2017)

BATISTI, Beatriz Miranda e KEMPFER, Marlene. **Compliance Parameters through Risk Analysis Methodology for Strict Liability Mitigation According to the Law Anti-Corruption (12.846/2013)** (artigo) (tradução livre pela autora: “Parâmetros de Conformidade através da Metodologia de Análise de Riscos para Mitigação de Responsabilidade estrita de acordo com a Lei Anti-Corrupção – 12.846/2013 – sobre Negócios Públicos) In Revista do Brasileira de Direito Empresarial – 1º de novembro de 2016 – v. 2-1 - pp. 184-200 (Disponível em: <https://doaj.org/article/2ead622e0fd54461a4be3671dd5c8829> - acesso em 22 de out. de 2017)

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e holocausto**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Globaização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1999.

BECHELANI, Adelita Aparecida Podadera. **O Compliance no Brasil: a Empresa entre a ética e o Lucro**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade de Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Direito. Osasco/SP, 2017. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5001659 – acesso em 29 jul. de 2017)

BENEDIKT, Adriana. Moralidade e responsabilidade em tempos sombrios. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 1, n.1, p. 265-278, jan./jun. 2001.

BLÁZQUEZ, Niceto. **Ética e os Meios de Comunicação**. São Paulo: Paulinas, 1999.

BONFIM, Marcus Vinícius de Jesus. **Transparência e accountability na comunicação organizacional do setor público: impactos da Lei de Acesso à Informação** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 05 de setembro de 2014. Foz do Iguaçu/PR (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1509-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: EDUSP; Porto Alegre/RS: Zouk, 2007.

CAMARGO, Marculino. **Fundamentos de Ética Geral e Profissional**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

CAMILOTTO, Carlos Augusto Gonçalves e LEAL, Paulo Roberto Figueira. **Cultura organizacional e as disputas no cenário contemporâneo – os processos de comunicação como instrumento de mediação** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 05 de setembro de 2014. Foz do Iguaçu/PR (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1910-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científicas dos sistemas vivos**. (trad. Newton Roberval Eichenberg). São Paulo: Cultrix, 1996.

CARDOSO, Débora Maria Facci e ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de **5. A Gestão da Ética Organizacional no contexto do Relacionamento entre as Empresas da Construção Civil de Londrina-Paraná e suas Comunidades** (subtema: Espaço de Iniciação Científica - EIC - pp. 1106-1121) *In* Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas [recurso eletrônico]/ org. Valéria de Siqueira Castro Lopes, Luiz Alberto de Farias e Cleusa Maria Andrade Scroferneker – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015 - (Disponível em:

<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf> - acesso em 22 de out. de 2017)

CARRARA, Ozanan Vicente. **Lévinas: do sujeito ético ao sujeito político** (trad. Carlos Alberto Bárbaro). Aparecida/SP: Idéias & Letras, 2010.

CARTA ENCÍCLICA *PACEM IN TERRIS* (Disponível em: <http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hj_j-xxiii_enc_pacem_po.html>. Acesso em 03 jul. 2012).

CASTRO, Rafael Guedes de. **Criminal Compliance: autorregulação, gerenciamento do risco e impacto na atividade econômica empresarial**. 2016. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCRS. Programa de Pós-Graduação em Direito. Curitiba/PR, 2016. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3607710 - acesso em 29 jul. de 2017)

CHALITA, Gabriel. **O Poder**. 3. ed., São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais (RT), 2005.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2010.

CHILDS, Harwood. **Relações Públicas: propaganda e opinião pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

COMPARATO, Flávio Konder. **Ética – Direito, Moral e Religião no Mundo Moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

CUNHA, Maria Aparecida Ladeira da. **Nas ruas e nas redes: ativismo e ecologia da comunicação na Marcha Mundial das Mulheres**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. São Paulo/SP, 2015. (Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/> - link indisponível para acesso – acesso em 29 jul. de 2017)

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DEKENS, Olivier. **Compreender Kant**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed., rev. e ampl. 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DE FARIAS, Luiz Alberto. **Relações Públicas e sua função dialógica**. *Revista Organicom – edição especial – vol. 6 nº 10/11 - PPGComUSP*, (Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/198/298> - acesso em 10 dez. de 2017)

DERRIDA, Jacques. **Força de Lei** (trad. Leyla Perrone-Moisés). 2. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010 (Biblioteca do pensamento moderno).

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk, (Org.) et al. **Relações públicas: construindo relacionamentos estratégicos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010. (Coleção RP, 2).

DOS ANJOS, Márcio Fabris e LOPES, José Reinaldo de Lima (Org.). **Ética e Direito: um Diálogo in Apresentação**. Aparecida: Santuário, 1996.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista** (trad. Nivaldo Montingelli Jr.). 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

DUSSEL, Enrique. **La ética de La liberación Ante el desafio de Apel, Taylor y Vattimo com respuesta crítica inédita de K.O. Apel**. 1988 (Disponível em: <http://168.96.200.17/ar.libros/dussel/taylor/taylor.html> - acesso em 23 out. de 2017)

DWORKIN, Ronald. **Levando os Direitos a sério**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

DWORKIN, Ronald. **Levando os Direitos a sério** (trad. Nelson Boeira). 3. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010 (Biblioteca Jurídica).

DWORKIN, Ronald (trad. Jefferson Luiz Camargo – revisão técnica Gilso Sá Leitão Rios). **O Império do Direito**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007 (Justiça e direito).

ESPINOSA, Benedictus. **Pensamentos Metafísicos – Ética** (p. 77/307). Coleção Os Pensadores – História das Grandes Idéias do Mundo Ocidental, vol. 17, São Paulo: Abril Cultural, 1973.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas** (trad. Minan L. Moreira Leite). 6. ed., São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumento**. São Paulo: Summus, 2011.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas – processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

FOGAÇA, Karoline Messias e SALACHE, Cleverson Fernando. **Petrobras, Lava Jato e Olimpíadas: a importância da Comunicação organizacional no gerenciamento de crises em Organizações Públicas** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 09 de setembro de 2017. Curitiba/PR (Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0418-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

FORIGO, Camila Rodrigues. A posição de garantidos do *compliance officer* na atividade empresarial: possibilidade de imputação penal na normativa brasileira. 2016. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Direito. Curitiba/PR, 2016. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3607609 - acesso em 29 jul. de 2017) - OBS: Não disponível para acesso no sistema sucupira! - Publicada a tese em livro: FORIGO, Camila

Rodrigues. **A Figura do Compliance Officer no Direito Brasileiro – funções e responsabilização penal.** São Paulo: Multifoco (selo Luminária Academia), 2017.

FORIGO, Camila Rodrigues. **A Figura do Compliance Officer no Direito Brasileiro – funções e responsabilização penal.** São Paulo: Multifoco (selo Luminária Academia), 2017.

FORT, Mônica Cristine. **Imagem, Comunicação e Relacionamento – situações éticas desafiadoras no trabalho** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 06 de setembro de 2011. Recife/PE (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2347-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

FRANKENA, Wiilliam K. **Ética.** 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

FRICK, Amanda e FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A Mobilização da Responsabilidade Social Empresarial do Instituto ETHOS no Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 09 de setembro de 2017. Curitiba/PR (Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0286-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

GASPARINDO, Leila e PILETTI, Ana Cristina da Costa. **Traços da cultura nacional e da cultura de inovação: uma análise dos códigos de ética de empresas brasileiras** (subtema: dossiê) *In* ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. **Interculturalidade e Organizações.** V. 11, n. 21, 2014. São Paulo: ECA-USP, 2014 (Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/780> - acesso em 22 out. de 2017)

GOMES, Pedro Gilberto. **Filosofia e Ética da Comunicação na Mdiatização.** São Leopoldo/RS: Ed. Unisinos, 2006.

GORGA, Maria Luiza. **Minimizando riscos - compliance penal para o profissional de medicina.** 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo - USP. Programa de Pós-Graduação em Direito. São Paulo/SP, 2016. (Disponível em: – https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3833738 - acesso em 29 jul. de 2017)

GOUVÊA, Sandra. **O Direito na Era Digital – Crimes praticados por meio da Informática.** Rio de Janeiro: Mauad, 1997 (Série Jurídica).

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida & FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida & FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2011.

GRUNIG, James E. **Uma Teoria Geral das Relações Públicas: Quadro Teórico para o exercício da profissão.** *In:* FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. **Relações**

Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos. 2ª ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2011.

GUARESCHI, Pedrinho A. & BIZ, Osvaldo. **Mídia, Educação e Cidadania: tudo o que você deve saber sobre mídia**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

GUISÁN, Esperanza. **Razón y pasión em ética: los dilemas de La ética contemporánea**. Barcelona: Anthropos, 1986. 362p (Biblioteca da PUCRS: 170 G966r)

HABERMAS, Jürgen. **Agir Comunicativo e razão descentralizada**. (trad. Lúcia Aragão; revisão Daniel Camarinha da Silva). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002. (Coleção Brasil; 4)

HATAB, Lawrence. **A Genealogia da Moral de Nietzsche – Uma Introdução** (trad. Nancy Juozapavicius). São Paulo: Madras, 2010.

HAUBRICH, Gisleine Feiten e FREITAS, Ernani César de. **Trabalho: uma dimensão da comunicação organizacional** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 05 de setembro de 2014. Foz do Iguaçu/PR (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-0304-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

HUMBERG, Mário Ernesto. **Ética Organizacional e Relações Públicas** (subtema: dossiê) *In* ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. **Ética e Comunicação nas Organizações**. V. 5, n. 8, 2008. São Paulo: ECA-USP, 2008 – pp. 89-98 (Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/146> - acesso em 22 out. de 2017)

JESUS, Marcelo Pedroso Holanda de. **Jaurá Ichê: Notas sobre a adversidade no documentário**. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Recife/PE, 2014. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1966932 – acesso em 29 jul. de 2017)

KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Pura** (trad. Lucimar A. Coghi Anselmi e Fulvio Lubisco). 3. ed., São Paulo: Ícone, 2011. (Coleção Fundamentos do Direito)

KENNY, Anthony. **Uma Nova História da Filosofia Ocidental – O Despertar da Filosofia Moderna** (trad. Carlos Alberto Bárbaro). Vol. III, São Paulo: Edições Loyola, 2009.

KENNY, Anthony. **Uma Nova História da Filosofia Ocidental – Filosofia do Mundo Moderno** (trad. Carlos Alberto Bárbaro). Vol. IV, São Paulo: Edições Loyola, 2009.

KUCZMARSKI, Susan Smith. **Liderança baseada em valores** (coord. trad. Claudiney Fullmann, trad. Neyd Siquiera). São Paulo: Educador, 1999.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas** (trad. Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira). São Paulo: Perspectiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5. ed. rev., São Paulo: Ed. Summus, 2003. (Novas Buscas em Comunicação, v. 17)

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 6. ed. rev., São Paulo: Ed. Summus, 2016. (Novas Buscas em Comunicação, v. 17)

LASTA, Elisângela. **Práxis Reflexiva das Relações Públicas: uma proposta de sistema de certificação ética para a comunicação organizacional digital** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 07 de setembro de 2016. São Paulo/SP (Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1765-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

LATTIMORE, Dan. **Relações Públicas: profissão e prática**. (trad. Roberto Cataldo Costa; revisão técnica Luiz Alberto de Farias, Vânia Penafieri). 3. ed., Porto Alegre: AMGH, 2012.

LOBOS, Júlio. **Ética & Negócios**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.

LUGLI, Cláudia Maria Cândida da Costa. **O Compliance como mecanismo de integridade na administração das pessoas jurídicas de Direito Público**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade de Marília. Programa de Pós-Graduação em Direito. Marília/SP, 2017. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5010693 – acesso em 29 jul. de 2017)

LUZ, Ana Javes e CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. **O Imperativo da Comunicação Pública em Duas Instituições da Democracia: Prefeitura Municipal e Defensoria Públicas**. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) ‘Comunicação Institucional e Imagem Pública’ – VI Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política (VI COSMOPOLÍTICA) – realizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) – Rio de Janeiro/RJ – de 22 a 24 de abril/2015. (Disponível em: <http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2015/04/GT3-Luz-e-Carnielli.pdf> - acesso em 17 set. de 2017)

LYONS, David. **As Regras Morais e a Ética**. Campinas/SP: Papyrus, 1990.

MAFRA, Rennan Lanna Martins e MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. **2. Práticas Discursivas, Contornos Identitários e Conflitos Morais: topografias do diálogo nos contextos organizacionais** (subtema: Comunicação, Identidade e Discursos - pp. 341-357) *In* Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas [recurso eletrônico]/ org. Valéria de Siqueira Castro Lopes, Luiz Alberto de Farias e Cleusa Maria Andrade Scroferneker – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015 - (Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf> - acesso em 22 de out. de 2017)

MARCHIORI, Marlene (Org.) et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2010. (Série Comunicação Organizacional; v. 2).

MARÍN, Antônio Lucas. **La comunicación em la empresa y em las organizaciones**. Barcelona: Bosch, 1997.

MARTINEZ, Emílio. **Ética**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

MARTINS, Aline Pacheco e TAVARES, Marcelo de Barros. **Comunicação Não-Violenta e Função Política: Convergências e Possibilidades**. Trabalho apresentado na Divisão Temática ‘Relações Públicas e Comunicação Organizacional’ – Intercom Júnior – XIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação – Evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba/PR – de 04 a 09 de setembro/2017. (Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2653-1.pdf> - acesso em 17 set. de 2017)

MARTINS, Marina Soares Sabioni. **Programas de Integridade e a Comunicação Organizacional em Estatais: uma visão de gestores das áreas de Comunicação e Compliance** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 09 de setembro de 2017*. Curitiba/PR (Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-1017-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização: uma visão global – introdução-ciência-arte**. 2. ed., Rio de Janeiro: FGV, 1978.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, Pontes de. **Democracia, Liberdade e Igualdade – Os três caminhos**. (atualizador Wilson Rodrigues Alves). Campinas: Bookseller, 2002.

MIRANDA, Pontes de. **Fontes e Evolução do Direito Civil Brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1981.

MIRANDA, Pontes de. **Introdução à política científica**. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1983.

MOURA, Cláudia Peixoto de & FOSSATTI, Nelson Costa (Orgs.). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOURA, Cláudia Peixoto de. **Possibilidades da Pesquisa em Relações Públicas no espaço digital**. Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP ‘Relações Públicas e Comunicação Organizacional’ – Intercom– XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos/SP – de 29 agosto a 02 setembro/2007. (Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1206-2.pdf> - acesso em 20 out. de 2017)

MOURA, Cláudia Peixoto de. **Relações Públicas terão titulação própria a partir de 2016**. (de 29/05/2015 - Disponível em: <http://portal.metodista.br/relacoes-publicas/noticias/relacoes-publicas-terao-titulacao-propria-a-partir-de-2016> - acesso em 22 out. de 2017)

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. **A organização do futuro**. HSM Management. Barueri: Savana, nº 18, PP. 58-84, jan-fev., 2000.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marcs; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASH, Laura L. **Ética nas Empresas – Guia Prático para Soluções de Problemas Éticos**. São Paulo: Makron, 1993.

NASSAR, Paulo. **5. Compliance: sem comunicação não vai funcionar** (pp. 79-88) *In* Comunicação, governança e organizações [recurso eletrônico]/ org. Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016 - (Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/comunicacao-governanca-e-organizacoes.pdf> - acesso em 22 de out. de 2017)

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das Organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2008.

NEDEL, José. **A teoria ético-política de John Rawls: uma tentativa de integração de liberdade e igualdade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000. (Coleção Filosofia, 108).

NEVES, Rafaela Teixeira. **Compliance na Corte Interamericana de Direitos Humanos: um estudo a partir da propriedade comunal indígena**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Pará - UFPA. Programa de Pós-Graduação em Direito. Belém/PA, 2016. (Disponível em: – https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3167827 - acesso em 29 jul. de 2017) - OBS: Não está disponível o inteiro teor em PDF

NOVAES, Adauto (org.). **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

OLIVER, R. W. **What is transparency?** New York: McGraw-Hill, 2004.

OLIVEIRA, Fábio Donizeti de.; ANDRADE, Mirian Maria; SILVA, Tatiane T. P da. A Hermenêutica de Profundidade: possibilidades em Educação Matemática. **Alexandria Revista de Educação em Ciência e Tecnologia**. UFSC, Santa Catarina. v. 6, n. 1, p. 119 – 142, abril 2013. Disponível em: < <http://alexandria.ppgect.ufsc.br/files/2013/04/Fabio.pdf> > Acesso em 20 nov. 2013.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **Ética e Sociabilidade**. São Paulo: Loyola, 1993.

OLIVEIRA, Tiago Maineri de. **A Comunicação Organizacional na construção da cidadania** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 06 de setembro de 2010. Caxias do Sul/RS (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-1207-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. Edições Anteriores - São Paulo. (Disponível em:

<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/archive> - acesso em 22 out. de 2017)

PARAVENTI, Ágatha Camargo. **Ética, compliance e o papel da comunicação.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. **Código de Ética e desenvolvimento da moral organizacional: um estudo documental de organizações do segmento construção civil listadas na Bolsa de Valores de São Paulo** (Mesa 5 – Comunicação Organizacional: pesquisa e inserção nos processos de gestão) In Anais do VI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ABRAPCORP, 6, 2012. São Luís/MA. (Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2012/trabalhos/MT/MT66.agatha_eugenio_franco_de_camargo_paraventi.doc - acesso em 22 de out. de 2017)

PARAVENTI, Ágatha Eugênio Franco de Camargo. **Ética organizacional e sustentabilidade: os desafios e a complexidade de construir sentido e efetivas mudanças de comportamento** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) In Anais do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 03 a 07 de setembro de 2012. Fortaleza/CE (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-2403-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

PERAZZO, Alberto Augusto. **3. Governança Corporativa, Identidade Empresarial e Deliberação Ética** (pp. 45-62) In Comunicação, governança e organizações [recurso eletrônico]/ org. Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016 - (Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/comunicacao-governanca-e-organizacoes.pdf> - acesso em 22 de out. de 2017)

PEREIRA, Else lemos Inácio. **‘Fatos Alternativos’ e Dilemas Éticos: Desafios para os Profissionais de Relações Públicas no século XXI** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) In Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 09 de setembro de 2017. Curitiba/PR (Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0351-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Mudanças nas instituições.** São Paulo: Nobel, 1988.

PERELMAN, Chaim (trad. Maria Ermantina Galvão G. Pereira – revisão da trad. Eduardo Brandão). **Ética e Direito.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005 (Justiça e direito).

PERELMAN, Chaim (trad. Maria Ermantina Galvão G. Pereira). **Ética e Direito.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

PERELMAN, Chaim. **Lógica Jurídica: nova retórica.** São Paulo: Martins Fontes, 2004.

PINHEIRO, Carolina da Rosa e ALVES, Alexandre F. de Assumpção Alves. **O papel da CVM e da B3 na implementação e delimitação do programa de integridade**

(Compliance) no Brasil (artigo) *In* Revista Brasileira de Direito Empresarial – 1º de junho de 2017 – v. 3-1 pp. 40-60 (Disponível em: <https://doaj.org/article/5915e303ab9349749fb642e4d9ce40b8> - acesso em 22 de out. de 2017)

PINTO, Nathália Regina. **A importância dos marcos regulatórios na prevenção à criminalidade econômica**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo - USP. Programa de Pós-Graduação em Direito. São Paulo/SP, 2016. (Disponível em: – https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3829121 - acesso em 29 jul. de 2017)

PLAISANCE, Patrick Lee. **Ética na Comunicação: Princípios para uma prática responsável** (trad. Joice Elias Costa). Porto Alegre: Penso, 2011.

PLATÃO. **A República**. São Paulo: EDIPRO, 1994 (Série Clássicos).

PLATÃO. **Diálogos**. São Paulo: Abril Cultural, 1979 (Coleção Os Pensadores).

RAUBER, Jaime José. **O problema da universalização em ética**. Coleção Filosofia, nº 104, Porto Alegre:EDIPUCRS, 1999.

RAWLS, John. **Uma Teoria da Justiça**. 2. ed., São Paulo: Martins Fontes, 2002.

RAWLS, John. **Uma Teoria da Justiça**. 3. ed., São Paulo: Martins Fontes, 2008. (Coleção justiça e direito)

REALE, Miguel. **Introdução à Filosofia**. 3ª ed., atual., São Paulo: Saraiva, 1994.

RELLA, Franco e MATI, Susanna. **George Bataille, filósofo** (trad. Davi Pessoa Carneiro). Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

RIBEIRO, Anely. **Comunicação Organizacional em situação de crise: o contexto e a polidez lingüística** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) *In* Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 04 a 07 de setembro de 2009. Curitiba/PR (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0726-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

RICOEUR, Paul. **O Justo ou a Essência da Justiça**. Lisboa/Portugal: Instituto Piaget, 1995.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **A presença da filosofia e da ética no contexto profissional** (subtema: dossiê) *In* ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. **Ética e Comunicação nas Organizações**. V. 5, n. 8, 2008. São Paulo: ECA-USP, 2008 – pp. 78-88 (Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/143> - acesso em 22 out. de 2017)

ROBLES, Gregório. **Os Direitos Fundamentais e a Ética na Sociedade Atual**. Barueri/SP: Manole, 2005.

ROUANET, Luiz Paulo. **Paz, Justiça e Tolerância no Mundo Contemporânea**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

ROSS, Sir David (trad. Luís Filipe Bragança S. S. Teixeira, a partir da edição inglesa publicada pela Meuthuen & Co. Ltd., Londres). **Aristóteles**. Coleção Opus, Biblioteca de Filosofia, nº 03, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1987.

SABBATINI, Juliana Fedak. **4. Ética, Gestão de Imagem e Contemporaneidade** (pp. 63-78) *In* Comunicação, governança e organizações [recurso eletrônico]/ org. Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes – Dados eletrônicos – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016 - (Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/comunicacao-governanca-e-organizacoes.pdf> - acesso em 22 de out. de 2017)

SANDINI, Silvana Maria. **O Relacionamento Corporativo na Web norteado pelo Gerenciamento da Impressão Organizacional**. 2016. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Porto Alegre/RS, 2016. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3960820 – acesso em 29 jul. de 2017)

SANT'ANNA, Ivan. **Perda Total**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SANTOS, Liliane do Nascimento. **Relevância jornalística: análise e teste de ferramenta para fins de avaliação de qualidade e *accountability***. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Sergipe. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Aracaju/SE, 2016. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4151286 – acesso em 29 jul. de 2017)

SELZNICK, Phillip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, Edição Universitária, 1989.

SILVA, Rita Daniela Leite da. **O *Compliance* na efetivação do interesse público**. 2016. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário de Curitiba. Programa de Pós-Graduação em Direito. Curitiba/PR, 2016. (Disponível em: – https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4583861 - acesso em 29 jul. de 2017)

SIMÕES, Roberto Porto. **Análise da situação de Relações Públicas na mídia**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, nº 09, p. 126/131, dezembro/1998.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas – Função Política**. 5. ed., São Paulo: Ed. Summus, 1995. (Novas Buscas em Comunicação, v. 46)

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica: um estudo comparativo de seus processos e programas**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, nº 07, p. 98/116, novembro/1997.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. 3. ed., São Paulo: Ed. Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, Inteligência e Utopia**. São Paulo: Ed. Summus, 2006

SIMÕES, Roberto Porto. **Por uma rede teórica para as relações públicas: uma forma abreviada da teoria**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Relações Públicas: História, Teorias e estratégias nas Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009

SIMON, Raymond. **Relaciones Públicas: teoría e práctica**. Mexico: Limura/Noriega Editores, 1994.

SINGER, Peter. **Ética Prática** (trad. Jefferson Luiz Camargo). 3. ed., São Paulo: Martins Fontes, 2002 (Coleção Biblioteca Universal).

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

SÓLIO, Marlene Branca. **Comunicação e Poder nas Organizações** (GP – Relações Públicas e Comunicação Organizacional) In Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM – de 02 a 06 de setembro de 2008. Natal/RN (Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1087-1.pdf> - acesso em 23 de out. de 2017)

SROUR, Henry Robert. **Por que empresas eticamente orientadas?** (subtema: dossiê) In ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional. **Ética e Comunicação nas Organizações**. V. 5, n. 8, 2008. São Paulo: ECA-USP, 2008 – pp. 59-67 (Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/143> - acesso em 22 out. de 2017)

STUKART, Herbert Lowe. **Ética e Corrupção - os benefícios da conduta ética na vida pessoal**. São Paulo: Ed. Nobel, 2003.

TAVARES, Bruno da Silva. **Pluralidade na Cobertura do Jornal Nacional sobre os preparativos para a COPA DO MUNDO 2014: Avaliação da conformidade do conteúdo jornalístico com as garantias do documento editorial da Globo**. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Sergipe. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Aracaju/SE, 2014. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1186918 – acesso em 29 jul. de 2017)

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. RJ: Vozes, 1995.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

TOGNETTA, Luciene Regina Paulino. **Perspectiva Ética e Generosidade**. Campinas/SP: Mercado de Letras, 2009.

TORQUATO DO REGO, F.G. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Summus, 1984.

TORRES, Aline Cordeiro dos Santos. **A Crise da Jurisdição estatal e a Reengenharia da Jurisdição: a relevância da gestão como solução para a crise da efetividade da justiça**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade de Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Direito. Osasco/SP, 2017. (Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5001667 – acesso em 29 jul. de 2017)

TORRES, Rafael Lima. **Compliance e a Lei nº 12.846/2013 à luz da análise econômica do direito**. 2016. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário de Curitiba. Programa de Pós-Graduação em Direito. Curitiba/PR, 2016. (Disponível em: – https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=4443328 - acesso em 29 jul. de 2017) - OBS: Não está disponível o inteiro teor em PDF

VALLS, Álvaro L. M. **O que é Ética**. 9. ed., Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos: 177).

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. (Trad. João Dell'Anna). **Ética**. 18. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. (Trad. João Dell'Anna). **Ética**. 30. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

VERONESE, Marília Veríssimo; GUARESCHI, Pedrinho Arcides. Hermenêutica de Profundidade na pesquisa social. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 42, n. 2, maio/ago, 2006, pp. 85-93, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/938/93842201.pdf> > Acesso em 30 nov. 2013.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Cotidiano e Ética**. São Paulo: Ed. SENAC-SP, 2006.

WEBER, Maria Helena. Estratégias de Comunicação de Estado e a Disputa por Visibilidade e Opinião. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2011.

WEBER, Mark Torronteguy Núñez Weber. **O programa de compliance e suas implicações no cerne da responsabilidade empresarial: estudo comparado Brasil versus Estados Unidos**. 2017 (235f). Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Ciências Criminais. Porto Alegre/RS, 2017. (Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/11081?mode=full>) – OBS: conforme solicitação do autor este trabalho possui confidencialidade até 31.01.2023

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação** (tradução Vanise Pereira Dresch). São Paulo: Paulus, 2006 (Coleção Comunicação)

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011

Sites consultados:

<http://www.abbc.org.br/cursos/artigo.asp?id=13> - acesso em 13 de jan de 2017.

<http://www.aberje.siteprofissional.com/ebooks/EstudoComplianceAberje.pdf>.)

<http://www.conjur.com.br/2016-mar-10/ana-caneloro-compliance-officer-assume-papel-advocatus-diaboli> - Revista Consultor Jurídico, de 10 de março de 2016, às 6h41min - acesso em 13 de jan de 2017.

<https://endomarketing.tv/transparencia-nas-organizacoes>

<https://www.idec.org.br/em-acao/artigo/a-regulaco-da-anac-considera-a-defesa-dos-consumidores> - acesso em 02 de julho de 2017.

http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp - acesso em 17 set. de 2017

<http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/detalhe/os-10-possiveis-cisnes-negros-de-2017> - acesso em 13 de jan de 2017.

<https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar> - acesso em 31 jan de 2017.

ANEXOS

**ANEXO A - CÓDIGO DE ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO TAM LINHAS AÉREAS S/A
(1FL.)**



INSTITUCIONAL : SERVIÇOS : TAM FIDELIDADE : EXPERIÊNCIA : TAM TIPS : CONTATO

Home > Institucional > Sobre a TAM > Código de Ética

INSTITUCIONAL

SOBRE A TAM

- Histórico TAM
- Filosofia
- Comandante Rolim
- Empresas TAM
- Relações com Investidores
- Sala de Imprensa
- Museu TAM
- Código de Ética
- Frota
- Carta do Presidente
- Política para uso de imagem e marca TAM
- Mapa de Rotas
- Blog da TAM

PATROCÍNIO

- Política de Patrocínio

SUSTENTABILIDADE

- Edital
- Passagem Aérea
- Passagem para Tratamento Médico

GESTÃO DE PESSOAS

- Política de Gestão de Pessoas
- Trabalhe Conosco

CÓDIGO DE ÉTICA

Encantar nossos clientes com nossa postura íntegra mantendo inabalável nosso espírito de servir.

Tratar com respeito as pessoas sejam elas clientes, empregadas ou terceiras, tendo a humildade como direcionadora de nossas ações.

Incentivar para que haja práticas trabalhistas justas tanto para nossos empregados quanto para nossos fornecedores.

Cumprir as leis e regulamentos aplicáveis aos nossos negócios e à nossa conduta comercial nos países onde atuamos.

Atuar com vigor para evitar todos os conflitos de interesses entre o trabalho e assuntos pessoais.

Dar especial atenção às nossas responsabilidades sociais.

Agir com honestidade e justiça para que possamos ser dignos de confiança das pessoas com as quais nos relacionamos.

Tornar e manter nosso local de trabalho seguro, com ênfase especial à proteção ao meio ambiente.

Asssegurar que em nosso meio não haja discriminações de origem, raça, credo, cor, sexo, incapacidade física ou qualquer forma de preconceito social.

Manter uma cultura na qual a conduta ética seja reconhecida, valorizada e tomada como exemplo por todos os membros da comunidade TAM.

➤ CENTRAL DE VENDAS E FIDELIDADE: 4002-5700 (CAPITAIS)/0800 570 5700 (OUTRO LOCAL) - LIGAÇÕES DENTRO DO BRASIL
 ➤ FALE COM O PRESIDENTE (SAC) : 0800 123 200 - 24 H



A STAR ALLIANCE MEMBER



Contrato de Transporte Aéreo-Privacidade e Segurança- Trabalhe Conosco-Vendas Corporativas-Investidores - ANAC

©2011 TAM Linhas Aéreas S.A. Proibida reprodução total ou parcial sem autorização

ANEXO B - CARTA DO PRESIDENTE DA TAM (1FL)



INSTITUCIONAL : SERVIÇOS : TAM FIDELIDADE : EXPERIÊNCIA : TAM TIPS : CONTATO

Home > Institucional > Sobre a TAM > Carta do Presidente

INSTITUCIONAL

CARTA DO PRESIDENTE

SOBRE A TAM

- » Histórico TAM
- » Filosofia
- » Comandante Rolim
- » Empresas TAM
- » Relações com Investidores
- » Sala de Imprensa
- » Museu TAM
- » Código de Ética
- » Frota
- » Carta do Presidente
- » Política para uso de imagem e marca TAM
- » Mapa de Rotas
- » Blog da TAM

PATROCÍNIO

- » Política de Patrocínio

SUSTENTABILIDADE

- » Edital
- » Passagem Aérea
- » Passagem para Tratamento Médico

GESTÃO DE PESSOAS

- » Política de Gestão de Pessoas
- » Trabalhe Conosco

Agosto de 2012



INOVAÇÃO A SEU SERVIÇO

Talvez você já tenha ouvido falar das SuperPontes, um pacote de produtos e serviços que lançamos para beneficiar nossos passageiros de cinco dos mais movimentados aeroportos do Brasil: Congonhas (São Paulo), Santos Dumont (Rio), Confins (Belo Horizonte), Afonso Pena (Curitiba) e Salgado Filho (Porto Alegre). Eles contam com um site exclusivo (www.tam.com.br/superpontes) e podem fazer check-in e escolher o assento pelo celular. Também podem usar o telefone nos aviões equipados com o sistema OnAir e aderir a promoções para ganhar pontos TAM Fidelidade em dobro.

Também ampliamos o check-in mobile - feito por celular, sem papel. Além de Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e dos cinco aeroportos das SuperPontes, o serviço está disponível agora em Brasília, Galeão (Rio) e Guarulhos (São Paulo).

Outra novidade: a cada resgate de pontos no TAM Fidelidade, você recebe uma mensagem por SMS ou uma ligação, no telefone que registrou. É mais conforto e segurança.

Esses são exemplos de nosso esforço permanente para inovar, que acaba de ser reconhecido: somos a quinta companhia aérea mais inovadora do mundo, segundo o ranking da agência de pesquisa airlinetrends.com, da Holanda.

E, pela segunda vez seguida, recebemos um dos mais importantes prêmios de aviação, o World Airline Awards, nas categorias "Melhor Companhia Aérea da América do Sul" e "Melhor Equipe de Companhia Aérea da América do Sul", antes chamada "Excelência em Atendimento". Organizada pela empresa britânica Skytrax, a premiação é definida em pesquisa com 18,8 milhões de passageiros, em mais de 100 países. Ficamos muito felizes de sermos reconhecidos por nossos clientes.

Boa viagem!

Marco Antonio Bologna
Presidente

☎ CENTRAL DE VENDAS E FIDELIDADE: 4002-5700 (CAPITAIS)/0800 570 5700 (OUTRO LOCAL) - LIGAÇÕES DENTRO DO BRASIL
☎ FALE COM O PRESIDENTE (SAC) : 0800 123 200 - 24 H



A STAR ALLIANCE MEMBER



Contrato de Transporte Aéreo-Privacidade e Segurança- Trabalhe Conosco-Vendas Corporativas-Investidores - ANAC

©2011 TAM Linhas Aéreas S.A. Proibida reprodução total ou parcial sem autorização

ANEXO C - ORIENTAÇÕES SOBRE O USO DA IMAGEM E MARCA TAM (IFL)



INSTITUCIONAL ;

SERVIÇOS ;

TAM FIDELIDADE ;

EXPERIÊNCIA ;

TAM TIPS ;

CONTATO

Home > Institucional > Sobre a TAM > Política para uso de imagem e marca TAM

INSTITUCIONAL

USO DE IMAGEM E MARCA TAM

SOBRE A TAM

- » Histórico TAM
- » Filosofia
- » Comandante Rolim
- » Empresas TAM
- » Relações com Investidores
- » Sala de Imprensa
- » Museu TAM
- » Código de Ética
- » Frota
- » Carta do Presidente
- » Política para uso de imagem e marca TAM
- » Mapa de Rotas
- » Blog da TAM

PATROCÍNIO

- » Política de Patrocínio

SUSTENTABILIDADE

- » Edital
- » Passagem Aérea
- » Passagem para Tratamento Médico

GESTÃO DE PESSOAS

- » Política de Gestão de Pessoas
- » Trabalhe Conosco

Diretrizes de Uso por Terceiros de Marca e Imagem TAM

Frequentemente recebemos solicitações de terceiros (física e jurídica) que desejam utilizar **manifestações e características da marca TAM*** em alguns materiais publicitários, filmes, documentários, institucionais entre outros.

Com a intenção de proteger a reputação de nossa marca a TAM se reserva o direito de estabelecer anualmente uma Diretriz de uso de marca e imagem por terceiros concedidos pela companhia, tanto no Brasil quanto no Exterior. Com base nessa normativa os projetos são analisados de forma transparente e criteriosa e respondidos aos solicitantes.

Abaixo você encontra o procedimento e os pontos chaves necessário para a solicitação.

Procedimento de Solicitação de uso de imagem

Para solicitar uso de manifestações e características da marca TAM, preencha o **formulário** e nos envie com as informações especificadas. As respostas serão encaminhadas em até 15 dias úteis.

A aprovação para usar as **manifestações e características da marca TAM*** é limitada às informações fornecidas no formulário, por isso é de suma importância que todos os campos sejam preenchidos com informações claras e objetivas do projeto.

Caso a sua solicitação não esteja listada dentre as categorias abaixo, favor enviar um maior número de informações relacionadas ao seu projeto, para que o mesmo seja avaliado de acordo com as nossas diretrizes.

O uso de nossas **manifestações e características da marca TAM*** será avaliado para as seguintes situações:

1. Filmagens (documentários, curta-metragem e longa-metragem) e seção de fotos no interior e exterior das nossas aeronaves;
2. Filmagens (documentários, curta-metragem e longa-metragem) e seção de fotos em espaços de propriedade da TAM dentro dos aeroportos (check-in, sala vip, lojas, etc...);
3. Filmagens (documentários, curta-metragem e longa-metragem) e seção de fotos no Centro de Manutenção de São Carlos;
4. Filmagens (documentários, curta-metragem e longa-metragem) e seção de fotos no Museu TAM;
5. Filmagens (documentários, curta-metragem e longa-metragem) e seção de fotos em espaços proprietários da TAM;
6. Utilização/Aparição de logomarca em filmes e fotografias;

Não autorizamos o uso de nossas características e elementos de marcas para os seguintes projetos (filmagens e seção de fotos) que contemplam em seu conteúdo:

1. Esporte de risco;
2. Esporte ou atividades que envolvam animais;
3. Cenas de conteúdo inapropriado (violência, sexo e palavras de baixo calão);
4. Competição automotiva;
5. Campeonato de esporte amador;
6. Religiões;

***manifestações e características da marca TAM** - Contempla todas as características que a marca TAM manifesta por meio de serviços, produtos, instalações, uniformes e logomarca.

As manifestações e características da Marca TAM se aplicam também a todas as marcas derivadas da Marca TAM como TAM Viagens, TAM Cargo, TAM Fidelidade, Museu TAM, TAM Kids e TAM MRO. Projetos de caráter social e/ou assistencial devem ser encaminhados diretamente à área de Responsabilidade Social por meio do endereço responsabilidade.social@tam.com.br.

[Clique aqui](#) para fazer o download do formulário padrão.

Os formulários devem ser encaminhados para o endereço brand@tam.com.br

Caso a sua solicitação seja aprovada é obrigatório o recebimento pela TAM de uma cópia do material produzido antes de sua veiculação.

**ANEXO D - POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO TAM LINHAS
AÉREAS S/A (3FLS)**



Home > Institucional > Gestão de Pessoas > Política de Gestão de Pessoas

INSTITUCIONAL

SOBRE A TAM

- Histórico TAM
- Filosofia
- Comandante Rolim
- Empresas TAM
- Relações com Investidores
- Sala de Imprensa
- Museu TAM
- Código de Ética
- Frota
- Carta do Presidente
- Política para uso de imagem e marca TAM
- Mapa de Rotas
- Blog da TAM

PATROCÍNIO

- Política de Patrocínio

SUSTENTABILIDADE

- Edital
- Passagem Aérea
- Passagem para Tratamento Médico

GESTÃO DE PESSOAS

- Política de Gestão de Pessoas
- Trabalho Conosco

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

"Os desafios se sucedem e nós só poderemos vencê-los se criarmos condições para que os pioneiros que trouxeram a TAM até aqui, possam continuar sendo os guardiões de nossa filosofia, do nosso jeito de ser e sobretudo, do estilo TAM de voar." "Na verdade, a surpresa dos passageiros com a qualidade do atendimento é apenas o reflexo da união entre os funcionários da empresa, os quais, conscientizados, sabem que na busca do ótimo não se faz o bom. Temos sim, feito o bom, o possível e o necessário diariamente." "Longe de abandonarmos a idéia do ótimo, estamos nos concentrando naquilo que, sob nosso comando, podemos e devemos perseguir para provocar a satisfação dos usuários."

Rolim Adolfo Amaro

A TAM, objetiva atrair, desenvolver e reter pessoas motivadas e identificadas com sua missão e visão, de forma a torná-las a fonte mais fundamental de vantagem competitiva sustentável, juntamente com sua cultura organizacional. Com este foco, a política de Gestão de Pessoas da empresa incentiva relações de trabalho bilaterais, que valorizem o homem, visando sua segurança, tranquilidade, motivação para o trabalho e desenvolvimento contínuo de suas habilidades.

SELEÇÃO

O enfoque deve ser não apenas procurar candidatas e preencher vagas, mas adotar critérios de seleção adequados para garantir a qualidade da mão de obra da empresa, priorizando o aproveitamento de pessoas qualificadas, éticas e motivadas.

- Enfatizar não só o que o candidato TEM, mas o que ele QUER = satisfação no trabalho = motivação = produtividade.
- Priorizar o recrutamento interno.
- Priorizar os candidatos com perfil "Voluntário" = Espírito TAM de Servir.
- Priorizar os candidatos portadores de Deficiência.

Perfil do Colaborador TAM:

- Bom Humor
- Entusiasmo
- Espírito De Servir
- Humildade
- Participação/Envolvimento
- Apresentação Pessoal

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Na TAM as decisões são descentralizadas no serviço e centralizadas na estratégia de melhor servir ao cliente. Além dos 7 Mandamentos TAM, esta é a base que norteia as políticas da área de Treinamento (Academia de Serviços Cmte. Rolim Adolfo Amaro), que objetiva capacitar os colaboradores para resolverem todo e qualquer problema que o cliente possa ter, "encantá-lo" com a qualidade dos serviços prestados, mantendo vivos a cultura e o "ESPÍRITO DE SERVIR" TAM.

Tais políticas buscam também promover:

- segurança e alto desempenho da empresa
- desenvolvimento técnico, comportamental e ético dos profissionais da empresa
- maior qualidade de serviços (excelência no servir ao cliente e na adequação às suas expectativas)
- trabalho em equipe

Além de treinamentos operacionais e obrigatórios, são ministrados programas de treinamento comportamental, com foco em:

- motivação
- comunicação
- marketing
- atendimento ao cliente
- formação e desenvolvimento de líderes e executivos
- programas de aprendizes, estagiários e trainees.

REMUNERAÇÃO

A política salarial da empresa, que inclui remuneração variável para níveis executivos e participação nos lucros e resultados para os demais níveis, deve adequar-se às necessidades dos colaboradores e às práticas de mercado, à legislação vigente e ao estabelecido em convenção coletiva, com os Sindicatos dos Aeroviários e Aeronautas.

O enfoque deve ser:

- Garantir a satisfação e o bem-estar dos colaboradores e seus familiares
- Atrair e reter os talentos
- Garantir a motivação
- Elevar a produtividade
- Garantir critérios definidos e visão de oportunidades

A data-base das categorias é 01 de Dezembro.

BENEFÍCIOS

A empresa tem interesse em oferecer serviços e benefícios aos seus Colaboradores e familiares, visando seu bem-estar e melhores condições de trabalho. Existe uma preocupação constante em avaliar a qualidade dos benefícios oferecidos, sempre que se faz necessário.

BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA:

ALIMENTAÇÃO
TRANSPORTE
SAÚDE
LAZER
SEGURO
PREVIDÊNCIA PRIVADA
APOIO FINANCEIRO
CRECHE
CONVÊNIO DIVERSOS
PASSAGENS AÉREAS

CARREIRA

As promoções se dão por mérito, em decorrência da abertura de vagas ou de remanejamentos internos (quadro de oportunidades).

O aproveitamento dos talentos internos é priorizado, visando o preenchimento das vagas disponíveis.

INCENTIVOS

A TAM considera seus colaboradores o seu maior patrimônio e procura estar sempre atenta aos mesmos, incentivando-os a manifestarem plenamente seus potenciais, através da participação e do envolvimento com os objetivos da Empresa.

Os programas de incentivos da empresa têm como objetivos maiores:

- Incentivar a participação e reconhecer aqueles Colaboradores envolvidos com os objetivos de sua área e da Empresa como um todo, bem como, com a satisfação dos clientes internos e externos
- Maximizar a manifestação de potenciais e dos talentos internos
- Incentivar o Superior Imediato a observar e conhecer, de forma sistemática, seus subordinados quanto a motivação, dificuldades, potencial, etc
- Estreitar as relações entre chefias e subordinados, criando oportunidades para que as metas e objetivos de cada área sejam atingidas através da cooperação mútua

Programas em Vigor:

- Colaborador do mês (atendimento, sorriso, comissário, piloto, produtividade)
- Cafés da manhã com as lideranças (possibilita o diálogo e a integração das lideranças com suas equipes).
- Eventos de formatura para novos Comissários e para todos os colaboradores promovidos para níveis de supervisão
- Churrascos com a Tripulação Técnica
- Pesquisas de Clima
- Programa de Qualidade de Vida
- Política de Salários e Benefícios

PROGRAMA APAIXONADOS PELA VIDA

A preocupação em manter a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores e familiares e, numa instância maior, em melhorar a qualidade de vida destes, é outra vertente que envolve o trabalho de responsabilidade social da TAM.

Com esse objetivo, desenvolve um programa de qualidade de vida para os seus colaboradores com o nome de "Apaixonados pela Vida". O programa promove diversas campanhas ao longo do ano, enfocando a prevenção e a promoção da saúde, o diagnóstico de doenças como diabetes, colesterol e hipertensão, além do incentivo à atividade física e ao lazer, combate ao estresse, coleta e reciclagem de lixo, orientações às gestantes, etc.

Através de ações dirigidas, busca-se incentivar os colaboradores para o exercício da cidadania, as ações de voluntariado, a conscientização sobre a importância da prevenção de doenças, a reeducação dos hábitos para uma vida saudável e a responsabilidade quanto à "gestão" de sua própria saúde.

SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

O enfoque básico deve ser a Promoção da Saúde, através de ações sistemáticas e contínuas. Desenvolver programas de educação coletiva e individual, após o conhecimento do perfil clínico da população interna, ambiente de trabalho, condições de trabalho, etc. Desenvolver sistema de controle de moléstias específicas, através de trabalhos integrados com a medicina clínica. Agir sobre o ambiente de trabalho, em conjunto com a Segurança do Trabalho e CIPA, visando reduzir riscos para a saúde dos Colaboradores. Atuar no controle do absenteísmo por doença e na qualidade dos convênios médicos.

SERVIÇO SOCIAL

A atuação do Setor de Serviço Social deve ser, prioritariamente, preventiva e educativa. Deve estar atento às necessidades do quadro de colaboradores, antecipando-se aos problemas, propondo programas e soluções que atendam à empresa como um todo. Deve procurar capacitar os colaboradores para o crescimento e a independência. A orientação nos atendimentos de casos, deve ser sempre "não diretiva", auxiliando o colaborador na reflexão de seus problemas, sem fornecer-lhe soluções prontas.

A atuação nas emergências deve sempre levar em conta a política de benefícios da empresa e, na sua ausência, a proposta de soluções através de outros recursos disponíveis na comunidade. Além disso, o Setor deve programar palestras, campanhas e eventos que promovam a saúde pública e o homem como ser humano integral e orientá-lo a utilizar os benefícios oferecidos pela empresa.

PORTAL CORPORATIVO MUNDO TAM

O Portal Mundo TAM foi criado com o objetivo de desenvolver o conhecimento, além de disseminar a cultura organizacional da empresa a todos que dela fazem parte. O portal é um espaço, no qual as mais diversas informações produzidas pela empresa se encontram disponíveis, de forma prática e dinâmica, para todos os colaboradores TAM.

Nele se encontram notícias, curiosidades, avisos, comunicações, normas e procedimentos e todas as novidades sobre o que acontece na TAM, com atualizações diárias e disponíveis a todas as unidades da empresa, inclusive as internacionais. Além disso, dentre os inúmeros recursos e informações existentes no www.mundotam.com.br, o portal oferece ainda:

- Ferramenta de busca por pessoas.
- Todos os procedimentos e documentos da empresa em um único lugar.
- Espaços exclusivos das principais áreas da companhia.
- Aplicativos on-line para facilitar e agilizar o dia-a-dia.

Para facilitar o diálogo entre Mundo TAM e colaborador, há também o e-mail mundotam@tam.com.br que recebe qualquer tipo de dúvida, crítica ou sugestão relacionada ao portal.

COMUNICAÇÃO INTERNA (ENDOMARKETING)

O enfoque deve estar na manutenção de canais de comunicação permanentes com os colaboradores, garantindo o acesso às informações da empresa de forma transparente e confiável e, como consequência:

- Maior participação e envolvimento com os objetivos da empresa.
- Manutenção da filosofia, cultura e valores
- Consolidação da imagem da empresa junto aos colaboradores e seus familiares
- Reforço do sentimento de valorização, de orgulho e o nível de motivação
- Melhoria do clima e do ambiente de trabalho
- Reciclagem de conhecimento dos colaboradores

DEMISSÕES

As demissões devem ocorrer apenas nos casos em que reduções de quadro sejam necessários ou nos casos em que todas as tentativas da Chefia em orientar/treinar/desenvolver o Colaborador tenham se mostrado infrutíferas.

O enfoque nas demissões deve ser:

- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional do Colaborador, na medida em que suas falhas sejam apontadas e ele tenha a possibilidade de, ao conhecê-las, aperfeiçoar-se.
- Caso não seja possível evitar a demissão, "humanizar" o processo da notificação do desligamento (as Chefias devem dar ao Colaborador demitido o mesmo tratamento que elas gostariam de receber) e, com isso, preservar um ambiente positivo de trabalho, bem como a imagem externa da empresa, que pode vir a ser contaminada com uma demissão conduzida de forma insatisfatória.
- Os colaboradores demissionários preencherão um questionário de desligamento, através do qual poderão apontar eventuais aspectos negativos e cujos dados estatísticos serão utilizados como ferramentas de gestão (complementando os já obtidos através das Pesquisas de Clima).

DOCUMENTAÇÃO E REGISTROS

Concluído o processo de desligamento, toda documentação pertinente ao empregado permanece em arquivo inativo na área de Administração de Pessoal pelo período de **1 ano**. Após este período, é encaminhada para o Setor de Arquivo Inativo da empresa localizado na sede da empresa em São Carlos onde permanece de forma vitalícia.

CANAL DE ÉTICA

Visando a construção e a manutenção de um ambiente ético de negócios, em novembro de 2006 foi implantado o Canal de Ética TAM - www.eticatam.com.br -, um canal de comunicação criado especialmente para o relato de eventuais situações percebidas nas empresas da TAM S.A. que estejam em desacordo com o Código de Ética e as Diretrizes Éticas da empresa.

 CENTRAL DE VENDAS E FIDELIDADE: 4002-5700 (CAPITAIS)/0800 570 5700 (OUTRO LOCAL) - LIGAÇÕES DENTRO DO BRASIL
 FALE COM O PRESIDENTE (SAC) : 0800 123 200 - 24 H



A STAR ALLIANCE MEMBER 



Contrato de Transporte Aéreo-Privacidade e Segurança- Trabalhe Conosco-Vendas Corporativas-Investidores -
ANAC

©2011 TAM Linhas Aéreas S.A. Proibida reprodução total ou parcial sem autorização

ANEXO E - BIOGRAFIA DO COMANDANTE ROLIM (1FL)

BIOGRAFIA DO COMANDANTE ROLIM



Décadas de 1940 e 1950

Rolim Adolfo Amaro nasceu em 15 de setembro de 1942 na cidade de Pereira Barreto, interior de São Paulo. O mais velho de cinco irmãos, passa os primeiros anos de sua infância morando com os pais, Adolfo e Etelvina, numa casa de sapé, sem luz nem banheiro. Aos 13 anos, é obrigado a deixar a escola para trabalhar - estudou até a segunda série do ginásio. Parte para o trabalho duro. Foi ajudante de motorista de caminhão, cortou madeira, puxou tora em serraria. Com o esforço, compra seu primeiro terno na mesma época em que decide que seu sonho tem de virar realidade: quer se tornar piloto de avião.

Década de 1960

A paixão pela aviação foi despertada por seu tio Joaquim, que apresentou Rolim a seu Paulistinha (avião com dois lugares, usado no treinamento de pilotos civis pelos aeroclubes) ainda na infância. Aos 17 anos, Rolim resolve tirar o brevê. Faz bicos no Aeroclube de Catanduva e consegue, apesar de todas as dificuldades financeiras, concluir o curso de piloto. Mas precisa de mais dinheiro para fazer o exame final. Vende tudo o que tem, de relógio a discos. Obtém o brevê, vai para Londrina (PR) e pede emprego na TÁXI-Aéreo Star. Lá, não recebia salário. E, para se virar, fazia faxina nos aviões e comia o que sobrava do lanche dos passageiros. À noite, dormindo no hangar e sem cobertor, cobria-se com jornais. Pouco depois, ingressa na TÁXI Aéreo Marília com um objetivo: ser o melhor comandante da companhia. Na época, Rolim ainda era o último piloto da escala e sabia que só pularia a lista caso o cliente o solicitasse. É por isso que, quando viajava acompanhado por um passageiro, tratava de agradá-lo. A conquista individual do cliente se tornaria uma obsessão na vida de Rolim, lição que carregaria pelo resto da sua vida e seria aplicada anos mais tarde na TAM Linhas Aéreas.

Na mesma época, trabalha para um projeto agropecuário na fazenda Musiá-Missu, na Amazônia. Rolim é o primeiro a descer no local e passa três anos transportando arroz, carne, tijolos e até animais. Voa sozinho e cuida da manutenção do avião. Ganha dinheiro, mas pega malária sete vezes.

Deixa a empresa por algum tempo e vai voar no Araguaia, a convite do Banco de Crédito Nacional. O salário é alto e lhe permite economizar para comprar seu primeiro avião, um Cessna 170. Leva a família para o município de São Felix do Araguaia para morar em uma casinha de tijolo coberta com folha de coqueiro. Voando sob chuva ou sob sol, consegue fundar sua empresa de aviação, a ATA - Araguaia Transportes Aéreos. Em dois anos, chega a ter uma frota de 15 aviões.

Décadas de 1970 e 1980

No início da década de 70, Rolim retorna à TAM e torna-se sócio, a convite do amigo e proprietário da empresa, Orlando Ometto. Assume a direção da TAM em 1972. Dos anos 70 para cá, a empresa não parou mais de crescer. Iniciativas inovadoras do comandante Rolim Amaro marcaram a evolução da TAM e da própria aviação comercial brasileira. Uma delas referia-se à postura dos funcionários e executivos frente aos problemas: "Nós precisamos de pessoas que tomem decisões. É do nosso catecismo: peque por ação, não por omissão", dizia sempre. Com sua costumeira determinação, implantou o conceito do "espírito de servir", que revolucionou a forma de tratar o cliente na aviação comercial, tornando-se referência no Brasil e no mundo. O respeito absoluto pelo cliente e a formação de equipes altamente motivadas e adequadamente treinadas encantaram os clientes da TAM e a transformaram em uma das empresas mais admiradas do país.

"A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos nossos funcionários: Olha, avião para a empresa, um a mais, um a menos, não significa grande coisa. O que não podemos é quebrar esse pilar da credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague", afirmava sempre o comandante Rolim.

Década de 1990 e início do século XXI



Em 1997, o comandante Rolim cria os "Sete Mandamentos TAM". Tratam-se de normas de conduta que considerava primordiais tanto para ele quanto para todos os seus colaboradores. Foram sempre - e são até hoje - lembradas e estimuladas no dia a dia da empresa. São eles:

- 1- Nada substitui o lucro
- 2- Em busca do ótimo não se faz o bom
- 3- Mais importante que o cliente é a segurança
- 4- A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder
- 5- Pense muito antes de agir
- 6- A humildade é fundamental
- 7- Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar

Baseado nesses fundamentos e em um consistente planejamento estratégico, na decisão de investir continuamente em tecnologia e na expansão e modernização da frota da TAM, o comandante Rolim construiu em pouco mais de duas décadas uma das empresas mais bem sucedidas do Brasil. Pouco antes de comemorar a marca de 13 milhões de passageiros transportados em 2001 e ainda no auge de sua carreira, o comandante Rolim morre em um acidente de

helicóptero no dia 08 de julho, em Ponta Porã, aos 58 anos. Casado com dona Noemy desde 1966, deixou um legado para os filhos Maria Cláudia, Maurício e Marcos.

"Toda grande obra é fruto da obsessão de um sonhador", dizia Rolim.

* Fonte: Arquivo TAM e "O Sonho Brasileiro", de Thales Guaracy

**ANEXO F - NOTÍCIA SOBRE O BALCÃO DE INFORMAÇÕES DETERMINADO PELA
ANAC (IFL)**

27/10/2011 | Transporte aéreo

Empresas devem oferecer balcão de informações a partir deste sábado

Obrigatoriedade de instalação de estrutura física terá de ser cumprida por Azul, Gol/Varig, Avianca, TAM, Webjet e American Airlines.

0

0

Foto: Masaru Yoshiyama



Seis empresas aéreas deverão instalar estrutura física para atendimento presencial aos seus clientes a partir de sábado (29), nos aeroportos em que registrarem movimento anual superior a 500 mil passageiros. A determinação prevista na Resolução 196, da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), terá de ser cumprida por Azul, Gol/Varig, Avianca, TAM, Webjet e American Airlines.

As companhias ainda tentaram adiar por 30 dias a entrada em vigor da regra, por meio de recurso apresentado à Anac pelo Sindicato Nacional das

Empresas Aérea (Snea). O pedido foi negado na terça-feira (25) pela agência reguladora, que manteve a data prevista na resolução.

Aprovada em agosto deste ano, a norma da Anac estabelece regras para o atendimento presencial, por telefone e pela internet, prestado por empresas de transporte aéreo regular nacionais e estrangeiras que atuam no Brasil. Além da estrutura de atendimento físico para as empresas com maior número de passageiros, ela torna obrigatória a manutenção de canais de comunicação de fácil acesso do público na página eletrônica das companhias na internet.

Determina também o funcionamento de central telefônica para a solução de problemas e a orientação aos passageiros.

No caso do atendimento presencial, a estrutura física deverá ser montada fora das áreas destinadas aos balcões de check-in e às lojas de venda de passagens. Um total de 23 aeroportos administrados pela Infraero receberão essa estrutura, entre os quais Guarulhos e Congonhas (SP), Brasília (DF), Galeão (RJ) e Confins (MG).

Pessoas com deficiência terão prioridade de atendimento nessas instalações, que deverão estar disponíveis ao público pelos menos duas horas antes de cada decolagem e duas depois de cada pouso. O serviço terá de ser amplamente divulgado.

Além de informações sobre direitos e deveres, a empresa terá que esclarecer dúvidas, registrar e responder em tempo hábil – até cinco dias úteis – todas as demandas de seus passageiros.

Saiba mais

Confira a lista de aeroportos que terão balcões de atendimento ao passageiro.

Sueli Montenegro
Agência CNT de Notícias

Comentar esta reportagem

Os textos veiculados pela Agência CNT de Notícias podem ser reproduzidos desde que a fonte seja citada. O conteúdo está licenciado sob a CC-by-sa-2.5, exceto quando especificado em contrário e nos conteúdos replicados de outras fontes.

Publicação da Confederação Nacional do Transporte (CNT), instituição presidida pelo senador Cláudio Andrade (PR/MG).

ANEXO G - RESOLUÇÃO Nº 196, DE 24 DE AGOSTO DE 2011 DA ANAC (3FLS)

RESOLUÇÃO Nº 196, DE 24 DE AGOSTO DE 2011.

Dispõe sobre a regulamentação do serviço de atendimento ao passageiro prestado pelas empresas de transporte aéreo regular.

A DIRETORIA DA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC, no exercício da competência que lhe foi outorgada pelo art. 11, inciso V, da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, tendo em vista o disposto nos arts. 8º, incisos I e XXV, da mencionada Lei, e 9º, inciso VI, do Anexo I do Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006, e na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e considerando o que consta do processo nº 60800.066759/2009-16, deliberado e aprovado na Reunião Deliberativa da Diretoria realizada em 24 de agosto de 2011,

RESOLVE:

Art. 1º Esta Resolução regulamenta o atendimento – presencial, por telefone e por meio da rede mundial de computadores (*internet*) – prestado ao passageiro pelas empresas de transporte aéreo regular de passageiros.

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 2º Aplica-se esta Resolução no território nacional às empresas nacionais e estrangeiras de transporte aéreo regular de passageiros que operam no Brasil.

Art. 3º Para efeito desta Resolução, são adotadas as seguintes definições:

I - passageiro é todo tomador do serviço de transporte aéreo de pessoas, de forma onerosa ou não, diretamente ou por interposta pessoa;

II - queixa é a manifestação de desgosto efetuada por um passageiro sobre um serviço que considera prestado de forma insatisfatória pela empresa aérea contratada demonstrando seu descontentamento, sem exigir reparação;

III - reclamação é a manifestação dirigida por um passageiro à empresa aérea, em que, de forma expressa, pede restituição, reparação ou indenização, rescisão do contrato, anulação de dívida ou realização de prestação à qual acredita ter direito, em relação a solicitação de serviço que considera insatisfatoriamente atendido; e

IV - estrutura adequada é aquela que, além dos aspectos relacionados à qualidade do atendimento, o passageiro possa ser atendido em todas as suas queixas.

Art. 4º A empresa de transporte aéreo regular de passageiros propiciará atendimento aos seus passageiros, disponibilizando o acesso gratuito e ininterrupto a canais de atendimento ágeis e efetivos destinados ao recebimento e processamento de queixas e reclamações, nas seguintes formas:

I - estrutura adequada para atendimento presencial nos aeroportos em que movimentar mais de 500.000 (quinhentos mil) passageiros por ano;

II - sítio eletrônico na *internet*, com acesso destacado à unidade de atendimento ao passageiro; e
III - central telefônica.

§ 1º A quantidade de passageiros movimentados anualmente pela empresa em cada aeroporto, a que se refere o inciso I, será calculada pela soma dos embarques, desembarques e conexões verificados no ano imediatamente anterior, e será disponibilizada no sítio da ANAC na *internet*.

§ 2º A estrutura a que se refere o inciso I deverá ser montada em área distinta dos balcões de *check-in* e das lojas destinadas a venda de passagens.

§ 3º O horário de funcionamento do atendimento presencial deverá ser de, no mínimo, 2 (duas) horas antes de cada decolagem e 2 (duas) horas após cada pouso.

CAPÍTULO II DO ATENDIMENTO AO PASSAGEIRO

Art. 5º As empresas de transporte aéreo regular de passageiros deverão informar à ANAC os telefones, endereços eletrônicos e a localização do atendimento pessoal em cada aeroporto, para fins de registro e divulgação no seu sítio na *internet*.

Art. 6º As empresas de transporte aéreo regular de passageiros garantirão acessibilidade e a devida prioridade de atendimento a deficientes:

Art. 6º As empresas de transporte aéreo regular de passageiros garantirão acessibilidade e a devida prioridade de atendimento a pessoas com necessidades especiais. (Retificação publicada no DOU, de 31 de agosto de 2011, seção I, página 1)

Art. 7º As empresas de transporte aéreo regular de passageiros deverão dar ampla divulgação, na mídia e nos aeroportos onde operarem, da existência de seus canais de atendimento, com informações completas acerca de suas finalidades e forma de utilização.

Parágrafo único. Os canais referidos neste artigo deverão dispor de meios de atendimento adequados às necessidades de pessoas com deficiência. (Retificação publicada no DOU, de 31 de agosto de 2011, seção I, página 1)

Parágrafo único. Os canais referidos neste artigo deverão dispor de meios de atendimento adequados às necessidades de pessoas com deficiência. (Retificação publicada no DOU, de 31 de agosto de 2011, seção I, página 1)

Art. 8º Cabe à empresa aérea:

I - fornecer informações sobre os direitos e deveres dos passageiros, à luz da regulamentação da ANAC;

II - receber, registrar sob número de protocolo, instruir, analisar e dar tratamento formal e adequado às manifestações dos passageiros;

III - prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência ao passageiro acerca do andamento de suas demandas e das providências adotadas;

IV - informar ao passageiro o prazo previsto para resposta final a suas demandas, o qual não pode ultrapassar 5 (cinco) dias úteis contados da data da protocolização respectiva, ressalvado o disposto no art. 35 da Portaria nº 676/GC-5, de 13 de novembro de 2000;

V - encaminhar resposta com posicionamento da empresa para a demanda dos reclamantes até o prazo informado no inciso IV;

VI - elaborar e encaminhar à ANAC relatório semestral quantitativo e qualitativo acerca da atuação da unidade, até o trigésimo dia após o final de cada semestre; e

VII - manter atualizado o sistema de controle das manifestações recebidas, de forma a evidenciar o histórico de atendimentos e os dados de identificação dos passageiros, com toda a documentação e a descrição das providências adotadas.

Parágrafo único. As informações e a documentação referidas neste artigo deverão permanecer à disposição da ANAC em meio físico e/ou digital, pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos contados da data de protocolo da manifestação.

Art. 9º O atendimento prestado pela empresa ao passageiro deverá ser identificado por meio de um número de protocolo de atendimento, o qual será informado no início do atendimento.

§ 1º A resposta do transportador ao passageiro será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda.

§ 2º Para fins de registro de queixa ou reclamação sobre prestação de serviços aéreos de empresa aérea na ANAC, o passageiro deverá informar o número de protocolo fornecido pela empresa aérea.

Seção I Da Central Telefônica

Art. 10. O funcionamento da central telefônica observará a legislação em vigor que fixa normas sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor por telefone, observadas as especificidades constantes nesta Resolução.

Art. 11. O número para acesso telefônico gratuito será amplamente divulgado e mantido atualizado pela empresa aérea:

I - em local e formato visíveis ao público em suas instalações físicas;

II - em seus sítios eletrônicos na *internet*;

III - nos bilhetes físicos e/ou eletrônicos de passagem e/ou embarque; e

IV - nos demais canais de comunicação utilizados para difundir produtos e serviços da empresa, inclusive nos contratos formalizados com os clientes, nos materiais de propaganda e de publicidade e nos demais documentos destinados aos usuários de seus produtos e serviços.

Seção II Do Atendimento Via *Internet*

Art. 12. As empresas de transporte aéreo regular de passageiros deverão dispor de sistema eletrônico de fácil legibilidade e navegabilidade, voltado para o acolhimento, registro, tratamento e acompanhamento das queixas e reclamações do passageiro.

Art. 13. O atendimento eletrônico garantirá ao passageiro confiabilidade e segurança com relação ao integral processamento das informações, comportando, no que couber, as características dos atendimentos oferecidos pelos outros canais de comunicação, devendo, ainda:

I - assegurar a possibilidade de acompanhamento de suas queixas e reclamações, permitindo o acesso ao trâmite das demandas;

II - possibilitar sua manifestação por meio da *internet*;

III - disponibilizar, na página inicial, em local de fácil visualização, as normas de aviação civil pertinentes aos serviços prestados pela empresa ou o *link* para o Portal ANAC.

Seção III Do Atendimento Presencial em Aeroportos

Art. 14. O atendimento presencial será oferecido por todas as empresas de transporte aéreo regular de passageiros nos aeroportos em que operarem nos termos do art. 4º, inciso I.

Parágrafo único. As áreas destinadas ao atendimento presencial nos aeroportos serão enquadradas como áreas vinculadas à exploração de serviço aéreo público, devendo seguir os critérios de alocação estabelecidos na Resolução nº 113, de 22 de setembro de 2009.

Art. 15. Para efeitos do art. 4º, a pessoa que prestar o atendimento ao passageiro deverá estar capacitada e autorizada a adotar qualquer procedimento necessário nos casos em que seja possível a solução imediata do problema, tais como assistência, acomodação e outros direitos previstos ao passageiro em legislação geral ou específica.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 16. As queixas e reclamações de passageiros registradas e encaminhadas às empresas aéreas por meio do sistema informatizado de atendimento da ANAC deverão ser por elas respondidas no prazo de 10 (dez) dias úteis contados do registro respectivo.

Art. 17. O descumprimento do disposto nesta Resolução sujeitará a empresa aérea às sanções administrativas previstas na Resolução nº 25, de 25 de abril de 2008, com as alterações posteriores, que dispõe sobre o processo administrativo para a apuração de infrações e aplicações de penalidades no âmbito da competência da Agência Nacional de Aviação Civil.

Art. 18. Fica estabelecido o prazo de 60 (sessenta) dias contados da data de publicação desta Resolução para que as empresas aéreas procedam à adequação dos serviços de atendimento ao passageiro de transporte aéreo.

Art. 19. A ANAC poderá adotar medidas complementares necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Art. 20. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

MARCELO PACHECO DOS GUARANYNS

Diretor-Presidente

*Publicada no Diário Oficial da União, de 29 de agosto de 2011, Seção 1, páginas 8 e 9 e
retificada no Diário Oficial da União, de 31 de agosto de 2011, Seção 1, página 1.*

**ANEXO H - LISTAS DE AEROPORTOS QUE DEVERÃO DISPONIBILIZAR O
BALCÃO (IFL)**

ANEXO I - LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967 (1FL)

LEINº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967



Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

Definição

Art 1º A designação de "Profissional de Relações Públicas" passa a ser privativa:

- dos bacharéis formados nos respectivos cursos de nível superior;
- dos que houverem concluído curso similar no estrangeiro, em estabelecimento legalmente reconhecido após a revalidação do respectivo diploma no Brasil;
- dos que exerçam a profissão, de acordo com o art. 6º do Capítulo IV da presente Lei.

CAPÍTULO II

Das atividades profissionais

Art 2º Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação;
- a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais;
- a planejamento e supervisão da utilização dos meios audio-visuais, para fins institucionais;
- a planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- ao ensino das técnicas de Relações Públicas, de acordo com as normas a serem estabelecidas, na regulamentação da presente Lei.

CAPÍTULO III

Do registro da Profissão e de sua fiscalização

Art 3º O registro do profissional de Relações Públicas fica instituído com a presente Lei, e tornar-se-á obrigatório no prazo de 120 (cento e vinte) dias a contar da sua publicação, para aqueles que já se encontram no exercício da profissão.

Parágrafo único. O registro referido neste artigo será feito pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante comprovante ou comprovantes portados pelos profissionais nas hipóteses das letras "a" a "c" do art. 1º.

Art 4º A fiscalização do exercício profissional será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art 5º A fiscalização do disposto no art. 2º alínea "e" ficará a cargo do Ministério da Educação e Cultura.

CAPÍTULO IV

Disposições gerais

Art 6º Fica assegurado o registro de que trata o art. 3º da presente Lei às pessoas que já venham exercendo funções de Relações Públicas, como atividade principal e em caráter permanente, pelo prazo mínimo de 24 meses, conforme declaração do empregador e comprovação de recebimento salarial proveniente dessa atividade, em entidades públicas ou privadas que comprovem a existência do setor especializado, e ainda que sejam sócios titulares da ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas, por idêntico período.

Art 7º A presente Lei será regulamentada pelo Executivo dentro de 90 (noventa) dias de sua publicação.

Art 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art 9º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 11 de dezembro de 1967: 146º da Independência e 79º da República.

A. COSTA E SILVA
Jarbas G. Passarinho
Favorino Bastos Mercio

ANEXO J - DECRETO N° 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968 (2FLS)

DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968



Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o artigo 83, item II, da Constituição e tendo em vista o que determina a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, DECRETA:

Art 1º – Fica aprovado o Regulamento que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas e sua fiscalização, anexo ao presente Decreto assinado pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social.

Art 2º – Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968; 147º da Independência e 80º da República.

A. COSTA E SILVA
Jarbas G. Passarinho

REGULAMENTO DA LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967, QUE DISCIPLINA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS.

TÍTULO I

Da Profissão de Relações Públicas

CAPÍTULO I

Do Profissional de Relações Públicas

Art 1º A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

Art 2º A designação de Profissional de Relações Públicas e o exercício das respectivas atividades passam a ser privativos:

- dos que, a partir da vigência da presente lei, venha ser diplomados em Cursos de Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação;
- dos que, antes da vigência da presente lei, sendo possuidores de diplomas de nível universitário, tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas, em estabelecimentos de ensino, cujos currículos venham a ser homologados pelo Conselho Federal de Educação;
- dos diplomados no Exterior em cursos regulares de Relações Públicas, após a revalidação do diploma nos termos da legislação vigente, e ressalvados os amparados através de convênios.

CAPÍTULO II

Do campo e da atividade profissional

Art 3º A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de política social destinada à intercomunicação de indivíduos, instituições ou coletividade.

Art 4º Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
- ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.

CAPÍTULO III

Do exercício profissional

Art 5º O exercício em órgãos da administração pública, em entidades privadas ou de economia mista de cargos, empregos ou funções, ainda que de direção, chefia, assessoramento, secretariado e as de magistério, cujas atribuições envolvam, principalmente conhecimentos inerentes às técnicas de Relações Públicas, é privativo do profissional dessa especialidade, devidamente registrado no Ministério do Trabalho e Previdência Social.

§ 1º A apresentação de diploma de Relações Públicas, embora passe a ser obrigatória para o provimento de cargo público federal, estadual ou municipal, da administração direta ou indireta, não dispensa a prestação de concurso, quando a lei o exigir.

§ 2º O disposto in fine neste artigo se aplica por igual, aos profissionais liberais e aos que exercem a atividade em Escritórios, Consultorias ou Agências de Relações Públicas legalmente autorizados a funcionar no País.

§ 3º A falta de registro profissional torna ilegal o exercício da Profissão de Relações Públicas.

TÍTULO II*Da organização profissional***CAPÍTULO I***Do registro profissional*

Art 6º A inscrição profissional de Relações Públicas será feita pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante a apresentação de títulos, diplomas ou certificados registrados pelo Ministério da Educação e Cultura para as hipóteses das alíneas " a ", " b " e " c " do art. 2º.

§ 1º No caso do art. 13 o registro profissional fica condicionado à apresentação de Carteira Profissional anotado, ou comprovante de recebimento salarial, ou, ainda de declaração do empregador de que o interessado exerce a atividade em caráter principal ou permanente, para os profissionais sujeitos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

§ 2º Em se tratando de funcionário público, autárquico ou de sociedade de economia mista, será necessário a apresentação de título de nomeação, portaria ou ato oficial devidamente averbado ou, ainda declaração formal de Diretor ou Chefe de Serviço de Pessoal de que o interessado exerce a atividade, em caráter principal ou permanente, em setor especializado em Relações Públicas.

§ 3º Para os profissionais liberais que exerçam a atividade individualmente ou em Escritórios, Agências ou Consultorias, e, bem assim, em funções de magistério será necessário a apresentação de documentos comprobatórios que atestem a realização de trabalhos definidos no artigo 4º deste Regulamento.

Art 7º Nos casos dos parágrafos do artigo anterior, será sempre necessário a comprovação do exercício profissional pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses anterior à vigência desta lei.

Art 8º Do competente livro de registro deverão constar, obrigatoriamente:

- a) denominação do estabelecimento de ensino em que se diplomou o interessado;
- b) número de registro no Ministério da Educação e Cultura;
- c) indicação do dispositivo deste Regulamento que fundamentou o pedido de inscrição, em se tratando de não diplomados.

CAPÍTULO II*Da carteira profissional*

Art 9º A todo profissional, registrado na forma deste Regulamento, o Ministério do Trabalho e Previdência Social fornecerá Carteira Profissional, de acordo com o modelo em uso, na qual deverá ser anotado o número da respectivo inscrição no setor competente desse órgão.

CAPÍTULO III*Da jurisdição*

Art 10. Os portadores da Carteira Profissional de Relações Públicas poderão desempenhar suas atividades no Distrito Federal, Territórios, Estados e Municípios, quer em caráter liberal quer assalariado.

Art 11. A fiscalização do exercício da Profissão de Relações Públicas, em todo o território nacional, será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, ao qual compete:

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas de Relações Públicas e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da Profissão de Relações Públicas, sem prejuízo da competência específica do Ministério da Educação e Cultura; e
- c) dirimir as dúvidas suscitadas pelo exercício da Profissão de Relações Públicas, e por este Regulamento em decorrência de casos omissos.

TÍTULO III*Das Disposições Transitórias***CAPÍTULO I***Das praticantes*

Art 12. No caso de insuficiência de Profissionais de Relações Públicas, comprovada por falta de inscrição em recrutamento ou seleção pública, poderão os órgãos públicos, bem como quaisquer empresas privadas, solicitar ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, licença para o exercício dessa Profissão por pessoa conhecedora ou praticante dos métodos de Relações Públicas, portadora de diploma de curso superior.

Art 13. O disposto no caput do art. 2º se aplica, também aos que comprovarem o exercício de atividade de Relações Públicas em caráter principal ou permanente, pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses até 12 de dezembro de 1967, e, a qualquer tempo, a qualidade de sócios titulares da Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP por idêntico período.

Art 14. As exigências do art. 5º não prejudicarão a situação dos atuais ocupantes de cargos, empregos e funções da espécie, no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem.

Art 15. O presente Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968;

JARBAS G. PASSARINHO

**ANEXO K - NOTÍCIA DO STF SOBRE A EXIGÊNCIA DO DIPLOMA DE JORNALISTA
(3FLS)**



Notícias STF

Quarta-feira, 17 de junho de 2009

Supremo decide que é inconstitucional a exigência de diploma para o exercício do jornalismo

Por maioria, o Plenário do Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu, nesta quarta-feira, que é inconstitucional a exigência do diploma de jornalismo e registro profissional no Ministério do Trabalho como condição para o exercício da profissão de jornalista.

O entendimento foi de que o artigo 4º, inciso V, do Decreto-Lei 972/1969, baixado durante o regime militar, não foi recepcionado pela Constituição Federal (CF) de 1988 e que as exigências nele contidas ferem a liberdade de imprensa e contrariam o direito à livre manifestação do pensamento inscrita no artigo 13 da Convenção Americana dos Direitos Humanos, também conhecida como Pacto de San Jose da Costa Rica.

A decisão foi tomada no julgamento do Recurso Extraordinário (RE) 511961, em que se discutiu a constitucionalidade da exigência do diploma de jornalismo e a obrigatoriedade de registro profissional para exercer a profissão de jornalista. A maioria, vencido o ministro Marco Aurélio, acompanhou o voto do presidente da Corte e relator do RE, ministro Gilmar Mendes, que votou pela inconstitucionalidade do dispositivo do DL 972.

Para Gilmar Mendes, "o jornalismo e a liberdade de expressão são atividades que estão imbricadas por sua própria natureza e não podem ser pensados e tratados de forma separada", disse. "O jornalismo é a própria manifestação e difusão do pensamento e da informação de forma contínua, profissional e remunerada", afirmou o relator.

O RE foi interposto pelo Ministério Público Federal (MPF) e pelo Sindicato das Empresas de Rádio e Televisão do Estado de São Paulo (Sertesp) contra acórdão do Tribunal Regional Federal da 3ª Região que afirmou a necessidade do diploma, contrariando uma decisão da 16ª Vara Cível Federal em São Paulo, numa ação civil pública.

No RE, o Ministério Público e o Sertesp sustentam que o Decreto-Lei 972/69, que estabelece as regras para exercício da profissão – inclusive o diploma –, não foi recepcionado pela Constituição de 1988.

Além disso, o artigo 4º, que estabelece a obrigatoriedade de registro dos profissionais da imprensa no Ministério do Trabalho, teria sido revogado pelo artigo 13 da Convenção Americana de Direitos Humanos de 1969, mais conhecida como Pacto de San Jose da Costa Rica, ao qual o Brasil aderiu em 1992. Tal artigo garante a liberdade de pensamento e de expressão como direito fundamental do homem.

Advogados das partes

Essa posição foi reforçada, no julgamento de hoje, pela advogada do Sertesp, Taís Borja Gasparian, e pelo procurador-geral da República, Antonio Fernando Souza. A advogada sustentou que o DL 972/69 foi baixado durante o regime militar e teve como objetivo limitar a livre difusão de informações e manifestação do pensamento. Segundo ela, o jornalista apenas exerce uma técnica de assimilação e difusão de informações, que depende de formação cultural, retidão de caráter, ética e consideração com o público.

Em apoio à mesma tese, o procurador-geral da República sustentou que a atual legislação contraria o artigo 5º, incisos IX e XIII, e o artigo 220 da Constituição Federal, que tratam da liberdade de manifestação do pensamento e da informação, bem como da liberdade de exercício da profissão.

O advogado João Roberto Piza Fontes, que subiu à tribuna em nome da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), advertiu que "o diploma não impede ninguém de escrever em jornal". Segundo ele, a legislação dá espaço para os colaboradores com conhecimentos específicos em determinada matéria e, também, para os provisionados, autorizados a exercer o jornalismo onde não houver jornalista profissional formado nem faculdade de Comunicação.

Segundo ele, o RE é apenas uma defesa das grandes corporações e uma ameaça ao nível da informação, se o jornalismo vier a ser exercido por profissionais não qualificados, assim como um aviltamento da profissão, pois é uma ameaça à justa remuneração dos profissionais de nível superior que hoje estão na profissão.

Também em favor do diploma se manifestou o a advogada Grace Maria Mendonça, da Advocacia Geral da União (AGU). Ela questionou se alguém se entregaria na mão de um médico ou odontólogo, ou então de um piloto não formado. Segundo ela, não há nada no DL 972 que contrarie a Constituição Federal. Pelo contrário, ele estaria em plena consonância com a Carta.

Votos

Ao acompanhar o voto do relator, a ministra Cármen Lúcia disse que a CF de 1988 não recepcionou o DL 972. "Não há recepção nem material nem formal", sustentou ela. Além disso, a ministra considerou que o inciso V do artigo 4º do DL contraria o artigo 13 do Pacto de San Jose da Costa Rica.

No mesmo sentido votou o ministro Ricardo Lewandowski. Segundo ele, "o jornalismo prescinde de diploma". Só requer desses profissionais "uma sólida cultura, domínio do idioma, formação ética e fidelidade aos fatos". Segundo ele, tanto o DL 972 quanto a já extinta – também por decisão do STF – Lei de Imprensa representavam "resquícios do regime de exceção, entulho do autoritarismo", que tinham por objeto restringir informações dos profissionais que lhe faziam oposição.

Ao também votar pelo fim da obrigatoriedade do diploma para o exercício da profissão de jornalista, o ministro Carlos Ayres Britto distinguiu entre "matérias nuclearmente de imprensa, como o direito à informação, criação, a liberdade de pensamento", inscritos na CF, e direitos reflexamente de imprensa, que podem ser objeto de lei. Segundo ele, a exigência do diploma se enquadra na segunda categoria. "A exigência de diploma não salvaguarda a sociedade para justificar restrições desproporcionais ao exercício da liberdade jornalística", afirmou.

Ele ponderou, no entanto, que o jornalismo continuará a ser exercido por aqueles que têm pendor para a profissão, sem as atuais restrições. Ao votar contra elas, citou os nomes de Carlos Drummond de Andrade, Otto Lara Resende, Manuel Bandeira, Armando Nogueira e outros como destacados jornalistas que não possuíam diploma específico.

Por seu turno, ao votar com o relator, o ministro Cezar Peluso observou que se para o exercício do jornalismo fossem necessárias qualificações como garantia contra danos e riscos à coletividade, uma aferição de conhecimentos suficientes de verdades científicas exigidas para a natureza do trabalho, ofício ou profissão, o diploma se justificaria.

Entretanto, segundo ele, "não há, no jornalismo, nenhuma dessas verdades indispensáveis", pois o curso de Comunicação Social não é uma garantia contra o mau exercício da profissão.

"Há riscos no jornalismo?", questionou. "Sim, mas nenhum é atribuível ao desconhecimento de verdade científica que devesse governar a profissão", respondeu, ele mesmo.

Ele concluiu dizendo que, "há séculos, o jornalismo sempre pôde ser bem exercido, independentemente de diploma".

O ministro Eros Grau e a ministra Ellen Gracie acompanharam integralmente o voto do relator, ministro Gilmar Mendes.

Último a proferir seu voto no julgamento, o decano da Corte, ministro Celso de Mello, acompanhou o relator do recurso. O ministro fez uma análise histórica das constituições brasileiras desde o Império até os dias atuais, nas quais sempre foi ressaltada a questão do livre exercício da atividade profissional e acesso ao trabalho.

Ainda no contexto histórico, o ministro Celso de Mello salientou que não questionaria o que chamou de "origem espúria" do decreto-lei que passou a exigir o diploma ou o registro profissional para exercer a profissão de jornalista, uma vez que a norma foi editada durante o período da ditadura militar.

Para o ministro, a regra geral é a liberdade de ofício. Ele citou projetos de lei em tramitação no Congresso

que tratam da regulamentação de diversas profissões, como modelo de passarela, design de interiores, detetives, babás e escritores. "Todas as profissões são dignas e nobres", porém há uma Constituição da República a ser observada, afirmou.

Divergência

Ao abrir divergência e votar favoravelmente à obrigatoriedade do diploma de jornalista, o ministro Marco Aurélio ressaltou que a regra está em vigor há 40 anos e que, nesse período, a sociedade se organizou para dar cumprimento à norma, com a criação de muitas faculdades de nível superior de jornalismo no país. "E agora chegamos à conclusão de que passaremos a ter jornalistas de gradações diversas. Jornalistas com diploma de curso superior e jornalistas que terão, de regra, o nível médio e quem sabe até o nível apenas fundamental", ponderou.

O ministro Marco Aurélio questionou se a regra da obrigatoriedade pode ser "rotulada como desproporcional, a ponto de se declarar incompatível" com regras constitucionais que preveem que nenhuma lei pode constituir embaraço à plena liberdade de expressão e que o exercício de qualquer profissão é livre.

"A resposta para mim é negativa. Penso que o jornalista deve ter uma formação básica, que viabilize a atividade profissional, que repercuta na vida dos cidadãos em geral. Ele deve contar com técnica para entrevista, para se reportar, para editar, para pesquisar o que deva estampar no veículo de comunicação", disse o ministro.

"Não tenho como assentar que essa exigência, que agora será facultativa, frustando-se até mesmo inúmeras pessoas que acreditaram na ordem jurídica e se matricularam em faculdades, resulte em prejuízo à sociedade brasileira. Ao contrário, devo presumir o que normalmente ocorre e não o excepcional: que tendo o profissional um nível superior estará [ele] mais habilitado à prestação de serviços profícuos à sociedade brasileira", concluiu o ministro Marco Aurélio.

FK/LF

[<< Voltar](#)

[Enviar esta notícia pra um amigo](#)

Praça dos Três Poderes - Brasília - DF - CEP 70175-900 Telefone: 55.61.3217.3000

ANEXO L - RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43 DO CONFERP (2FLS-MINIS)

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, de 24 de agosto de 2002



Define as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas

O Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP no uso das atribuições que lhe confere o art. 9º, alínea "r" do Decreto 68.582, de 04.05.71, e considerando as disposições constantes nas alíneas "h", "c", "e", e "g" do art. 2º do Decreto-Lei 860, de 11 de setembro de 1969, combinadas com as constantes no art. 3º e nas alíneas "a", "b", "d", e "e" do art. 9º do Decreto 68.582, de 04 de maio de 1971; considerando a necessidade de se prestarem esclarecimentos sobre dúvidas e questões surgidas nos Conselhos Regionais quanto à aplicação de normas legais pertinentes à profissão, conforme dispõe a alínea "d" do Decreto 68.582,

RESOLVE

Art. 1º – Esta Resolução contém a definição das funções privativas e as atividades específicas do profissional de Relações Públicas, nos termos da Lei 5.377 e de seu Regulamento.

§ 1º – Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas das Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento.

§ 2º – Relações Públicas são definidas como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação, independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas.

§ 3º – Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de:

I) **comunicação estratégica**, com o objetivo de atingir de forma planejada os objetivos globais e os macro-objetivos para a organização;

II) **comunicação dirigida**, com o objetivo de utilizar instrumentos para atingir públicos segmentados por interesses comuns;

III) **comunicação integrada**, com o objetivo de garantir a unidade no processo de comunicação com a concorrência dos variados setores de uma organização.

§ 4º – Nesta resolução entende-se por:

<http://www.confep.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%e2%80%ba-43-de-24-de-a...> 19/03/2018

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, de 24 de agosto de 2002

Página 3 de 7

d) **Pública ou Cívica**, a que promove o fluxo da informação entre as necessidades da sociedade e aquelas que estão disponíveis nas instituições públicas que são, por natureza, as portadoras do interesse coletivo;

XI – **Pesquisa**: processo interativo de levantamento de dados e informações de interesse de uma organização sendo:

a) **Quantitativa**, quando analisa informações com base em identificação numérica e percentual de opiniões de entrevistados;

b) **Qualitativa**, quando analisa informações com profundidade maior do que apenas a identificação numérica e percentual de opiniões de entrevistados. Pode ser o resultado das opiniões individuais ou de grupo, levando-se em conta, além da opinião, o conhecimento, a percepção e as expectativas dos entrevistados;

XII) **Pesquisa de opinião**: processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões a fim de obter, pela tabulação e cruzamento de dados, uma análise quantitativa que indique a natureza de uma organização. Esse resultado oferece elementos percentuais que orientam a tomada de decisão pela área de comunicação;

XIII) **Auditoria de Opinião**: técnica específica de relações públicas que levanta informações buscando-se a manifestação de opiniões dos entrevistados de maneira informal e espontânea. Processo de comunicação e interação voltado para o levantamento de informações e identificação de opiniões, percepções e expectativas, a fim de obter, pela análise e interpretação das informações, o resultado qualitativo que determina o perfil organizacional. Essa análise oferece um diagnóstico preciso e o embasamento correto para a criação do planejamento estratégico de comunicação. A auditoria de opinião com fins institucionais apresenta as seguintes variações:

a) **Auditoria ou pesquisa de imagem**, técnica que objetiva, exclusivamente, a identificação da imagem mediante o conceito que tem o entrevistado em relação à organização;

b) **Auditoria ou pesquisa de clima organizacional**, técnica que objetiva identificar os níveis de satisfação e insatisfação do indivíduo e do grupo e que, em seu conjunto, determinam qual o tipo de harmonia ou conflito existente na organização ou parte dela;

c) **Auditoria ou pesquisa de perfil organizacional**, técnica que objetiva identificar as características institucionais, administrativas, políticas e de procedimentos e que, consolidadas, permite que seja formulada a definição sobre a organização;

XIV – **Diagnosticar**: executar ações que permitam o conhecimento ou a determinação das causas que provocaram determinado fato nas organizações. A análise conclusiva das informações desse conhecimento ou dessa determinação é chamada diagnóstico;

XV – **Prognosticar**: executar ações que permitam antever com antecipação o desfecho ou o encaminhamento de determinada questão. A análise conclusiva das informações que possibilitam o desfecho ou encaminhamento é chamada prognóstico;

XVI – **Público Estratégico ou de Interesse**: segmento definido como sendo portador de interesses mútuos e comuns com a organização.

I – **Lei 5.377**: A Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967;

II – **Regulamento**: O Regulamento da profissão baixado pelo Decreto 63.283, de 26 de setembro de 1968, que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei 5.377;

III – **DL- 860**: O Decreto-Lei 860, de 11 de setembro de 1969, que dispõe sobre a constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas;

IV – **Dec- 68.582**: O Decreto 68.582, de 04 de maio de 1971, que regulamenta o DL- 860;

V – **RN**: Resolução Normativa do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas;

VI – **Atividades específicas ou privativas**: as especificadas no art. 2º da Lei 5.377 e no art. 4º do Regulamento;

VII – **Funções específicas ou privativas**: as definidas por esta RN em consonância com as atividades específicas;

VIII – **Organização**: grupamento organizacional seja ele classificado como micro, de pequeno, médio ou de grande porte e de qualquer ramo de atividade, público, privado ou misto, com ou sem fins lucrativos;

IX – **Empresa**: o termo é aplicado para identificar uma organização do ramo industrial, comercial ou de serviços e que tenha fins lucrativos;

X – **Comunicação**:

a) **Institucional**, aquela criada exclusivamente para formar imagem positiva em torno de uma organização, empresa, pessoa, ou, ainda, em torno de algo ou alguma coisa. A comunicação institucional, com este escopo, está ligada ao nível de abordagem do assunto tratado e ao tipo de linguagem adotada para transmitir informações de uma determinada organização. O nível de abordagem deve ter a amplitude necessária à representação do conjunto de conceitos de uma organização, como filosofia, valores, missão, visão, políticas, pensamentos, condutas, posturas e atitudes, tanto do ponto de vista ético-moral quanto administrativo, em todos os níveis da organização. A linguagem institucional é aquela que trata esses assuntos com isenção comercial ou mercadológica, atendo-se, apenas, a identificar, demonstrar e apresentar os conceitos ligados aos temas próprios da organização, com a intenção de informar e satisfazer os interesses de um ou mais públicos ligados à empresa e os dela próprios;

b) **Corporativa**, aquela com as mesmas características e objetivos da comunicação institucional, com a particularidade de estar ligada exclusivamente à alta administração das organizações;

c) **Organizacional**, a ação estratégica de uma organização, elaborada com base no diagnóstico global e em uma visão geral da organização, levando-se em consideração o processo de relacionamento entre a organização e os seus públicos, individual ou simultaneamente;

<http://www.confep.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%e2%80%ba-43-de-24-de-a...> 19/03/2018

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, de 24 de agosto de 2002

Página 4 de 7

Art. 2º – A falta do registro junto ao Conselho Regional respectivo torna ilegal o exercício da profissão, da atividade ou da função de Relações Públicas, tornando-se o infrator, pessoa física ou jurídica, punível com as cominações definidas no Código Penal Brasileiro e nas resoluções normativas do CONFERP.

§ 1º – Na análise dos autos formalizados para aplicação de penalidades pelo exercício ilegal da profissão, o Conselho Regional apreciará as provas neles contidas a partir das normas previstas nesta resolução.

§ 2º – Na análise da nomenclatura, o Conselho Regional atentará para os nomes utilizados por pessoas físicas e jurídicas que, motivadas pela expansão dos negócios da comunicação no mercado e na tentativa de se eximir da obrigatoriedade legal do registro profissional, executam funções específicas de Relações Públicas.

§ 3º – O Conselho Regional decidirá se a atividade ou a função em exame, independente do nome adotado, enquadram-se no escopo do exercício das Relações Públicas e, em forma de acórdão, preferirá a decisão sobre o feito.

§ 4º – O Presidente do Conselho Regional, de ofício, recorrerá ao Conselho Federal para que seja apreciada a decisão de primeira instância, ressalvando-se que da decisão do CONFERP não caberá recurso.

§ 5º – Confirmada a decisão de primeira instância, o CONFERP expedirá resolução e a ela dará ampla divulgação.

§ 6º – Reformada a decisão de primeira instância, o CONFERP expedirá acórdão e a ele dará ampla divulgação.

Art. 3º – Ficam definidas as seguintes funções como privativas da atividade profissional de Relações Públicas:

I – Nos termos das alíneas "a" do art. 2º da Lei 5.377 e "e" do art. 4º do Regulamento:

1) elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar:

a) planejamento estratégico da comunicação;

b) comunicação corporativa;

c) campanhas institucionais de informação, integração, conscientização e motivação dirigidas a público estratégico e à informação da opinião pública e em apoio à administração, recursos humanos, marketing, vendas e negócios em geral;

2) coordenar, implantar, supervisionar, avaliar, criar e produzir material que, em essência, contenha caráter institucional da organização e se enquadre no escopo da comunicação organizacional e são conhecidos por *new letters* e boletins informativos eletrônicos ou impressos, *house-organs*, jornais e revistas institucionais de alcance interno ou externo, relatórios para acionistas, folhetos institucionais, informações para imprensa, sugestões de pauta, balanços sociais, manuais de comunicação, murais e jornais murais;

3) elaborar planejamento para o relacionamento com a imprensa:

a) definir estratégia de abordagem e aproximação;

- b) estabelecer programas completos de relacionamento;
 - c) manter contato permanente e dar atendimento aos chamados e demandas;
 - d) elaborar e distribuir informações sobre a organização, que digam respeito às suas ações, produtos, serviços, fatos e acontecimentos ligados direta ou indiretamente a ela, na forma de sugestões de pauta, *press releases* e *press kits*, organizar e dirigir entrevistas e coletivas;
 - e) criar e produzir manuais de atendimento e relacionamento com a imprensa;
 - f) treinar dirigentes e executivos para o atendimento à imprensa, dentro de padrões de relacionamento, confiança e credibilidade;
- 4) desenvolver estratégias e conceitos de comunicação institucional por meios audiovisuais, eletrônicos e de informática, Internet e Intranet;
- 5) definir conceitos e linhas de comunicação de caráter institucional para roteiros e produção de vídeos e filmes;
- 6) organizar e dirigir visitas, exposições e mostras que sejam do interesse da organização.

II – Nos termos das alíneas “b”, “c” e “d” do art. 2º da Lei 5.377 e “b” e “e” do art. 4º do Regulamento:

- 1) coordenar e planejar pesquisas de opinião pública para fins institucionais:
- a) analisar os resultados obtidos e profenir diagnóstico;
 - b) detectar situações que possam afetar a imagem da organização e realizar prognósticos;
- 2) implantar, realizar, coordenar, dirigir, acompanhar e avaliar:
- a) auditoria e pesquisa de opinião;
 - b) auditoria e pesquisa de imagem;
 - c) auditoria e pesquisa de clima organizacional;
 - d) auditoria e pesquisa de perfil organizacional;

III – Nos termos das alíneas “e” do art. 2º da Lei 5.377 e “g” do art. 4º do Regulamento, combinado com o disposto na Resolução do Conselho Nacional de Educação Nº CNE 0016/2002, de 13 de março de 2002:

- 1) ser professor de disciplinas que têm por objetivo o desenvolvimento das competências específicas da formação do Profissional de Relações Públicas, a saber:
- a) história das Relações Públicas e do desenvolvimento de seu campo profissional no Brasil e no mundo;
 - b) conceitos fundamentais, métodos e técnicas de Relações Públicas;

<http://www.conferp.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-a...> 19/03/2018

organizações não-governamentais; entidades do Terceiro Setor e benemerentes e com qualquer outro tipo de público que seja caracterizado por interesse em comum em relação à organização;

- 7) pesquisar, formalizar, promover, orientar e divulgar para os públicos estratégicos a aplicação do Código de Conduta Ética e do Código de Valores da organização;
- 8) conceber, criar, planejar, implantar e avaliar eventos e encontros institucionais que tenham caráter informativo para construir e manter imagem;
- 9) desenvolver, implementar, montar, coordenar, dirigir, executar e avaliar serviço de relações governamentais executar e coordenar atividades de Relações Governamentais *lobby* e cerimonial.

§ 1º – Para o cumprimento do disposto no inciso III deste artigo, o Conselho Regional examinará as ementas e os programas das disciplinas oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior/IES, independente do nome que tenham, para associá-las às temáticas elencadas no mencionado inciso e, se for o caso, exigir o registro profissional do professor da disciplina examinada.

§ 2º – Caso o Conselho Regional encontre óbices para a fiscalização do exercício profissional a que se refere o inciso III deste artigo, seu Presidente representará ao Presidente do CONFERP para que sejam tomadas as medidas cabíveis junto ao Ministério da Educação.

Art. 4º – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º – Revogam-se as disposições em contrário.

FLÁVIO SCHMIDT
Presidente do Conselho

Publicada no *DOU* – Data 28/10/2002 – Seção 1 – Página 190

- e) junco das estratégias, dos instrumentos e das linguagens de comunicação dirigida;
 - f) métodos e técnicas de diagnóstico e prognóstico da comunicação organizacional e da pesquisa com fins institucionais;
 - g) aspectos teóricos e práticos do planejamento da comunicação organizacional;
 - h) legislação das Relações Públicas, código de ética e conduta da profissão;
 - i) trabalhos práticos orientados de Relações Públicas;
- 2) supervisionar estágios curriculares ou extra-curriculares;
- 3) coordenação:
- a) de laboratório, escritório-modelo ou agência-modelo;
 - b) didático-pedagógica específica da habilitação;

IV – Nos termos das alíneas “a”, “d” e “f” do art. 4º do Regulamento:

- 1) criar, apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos;
- 2) implantar, coordenar, desenvolver e dirigir ações em órgãos públicos que tenham por objeto a comunicação pública ou cívica;
- 3) acompanhar assuntos de interesse público afetos à organização;
- 4) definir conceitos e sugerir políticas de:
 - a) relações públicas para a organização;
 - b) atitudes ou mudança de atitudes no tratamento com os públicos e em relação à opinião pública;
 - c) estratégias de comunicação;
 - d) administração de ações de comunicação em situação de crise e de emergência;
 - e) apoio ao marketing, dentro das atividades de comunicação dirigida;
 - f) propaganda institucional;
- 5) desenvolver, implementar, executar e coordenar campanha de envolvimento com público de interesse, campanha temática de integração, orientação, motivação, desenvolvimento organizacional e aquela que envolva relacionamento com funcionários, familiares, acionistas, comunidade, fornecedores, imprensa, governo, clientes, concorrentes, escolas e academias e clubes de serviços e organizações sociais;
- 6) definir os públicos estratégicos da organização e caracterizar a segmentação feita de acordo com as técnicas de Relações Públicas para a definição das relações com funcionários, também chamada de comunicação interna; acionistas; fornecedores; comunidade; imprensa; clientes; governo; entidades de classes, associações e

<http://www.conferp.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-a...> 19/03/2018

ANEXO M - CÓDIGO DE ÉTICA DE RELAÇÕES PÚBLICAS (2FLSMINI)

Código de Ética



CONSELHO FEDERAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS CONFERP

Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas
CONFERP AGOSTO / 2001

Código de Ética dos Profissionais de Relações Públicas
Princípios Fundamentais

1. Somente pode intitular-se profissional de Relações Públicas e, nesta qualidade, exercer a profissão no Brasil, a pessoa física ou jurídica legalmente credenciada nos termos da Lei em vigor.
2. profissional de Relações Públicas baseia seu trabalho no respeito aos princípios da "Declaração Universal dos Direitos do Homem";
3. profissional de Relações Públicas, em seu trabalho individual ou em sua equipe, procurará sempre desenvolver o sentido de sua responsabilidade profissional, através do aperfeiçoamento de seus conhecimentos e procedimentos éticos, pela melhoria constante de sua competência científica e técnica e no efetivo compromisso com a sociedade brasileira;
4. profissional de Relações Públicas deve empenhar-se para criar estruturas e canais de comunicação que favoreçam o diálogo e a livre circulação de informações.

SEÇÃO I – Das Responsabilidades Gerais

Artigo 1º – São deveres fundamentais do profissional de Relações Públicas:

- a) Esforçar-se para obter eficiência máxima em seus serviços, procurando sempre se atualizar nos estudos da Comunicação Social e de outras áreas de conhecimento;
- b) Assumir responsabilidade somente por tarefas para as quais esteja capacitado, reconhecendo suas limitações e renunciando a trabalho que possa ser por elas prejudicado;
- c) colaborar com os cursos de formação de profissionais em Relações Públicas, notadamente no aconselhamento e orientação aos futuros profissionais.

Artigo 2º – Ao profissional de Relações Públicas é vedado:

- a) 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.
- b) Desviar para atendimento particular próprio, com finalidade lucrativa, clientes que tenha atendido em virtude de sua função técnica em organizações diversas.
- c) Acumpliciar-se com pessoas que exerçam ilegalmente a profissão de Relações Públicas.

<http://www.conferp.org.br/codigo-de-etica/>

19/03/2018

Código de Ética

Página 3 de 5

Artigo 9º – O profissional de Relações Públicas só poderá promover publicamente, a divulgação de seus serviços com exatidão e dignidade, limitando-se a informar, objetivamente, suas habilidades, qualificações e condições de atendimento.

Artigo 10 – Na fixação dos valores deve-se levar em conta o caráter social da profissão. Em casos de entidades filantrópicas ou representativas de movimentos comunitários, o profissional deve contribuir sem visar lucro pessoal, com as atribuições específicas de Relações Públicas, comunicando ao CONRERP de sua Região as ações por ele praticadas.

SEÇÃO V – Das Relações com os Colegas

Artigo 11 – O profissional das Relações Públicas deve ter para com seus colegas a consideração e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Artigo 12 – O profissional de Relações Públicas não atenderá cliente que esteja sendo assistido por outro colega, salvo nas seguintes condições:

- a) a pedido desse colega;
- b) quando informado, seguramente, da interrupção definitiva do atendimento prestado pelo colega.

Artigo 13 – O profissional de Relações Públicas não pleiteará para si emprego, cargo ou função que esteja sendo exercido por outro profissional de Relações Públicas.

Artigo 14 – O profissional de Relações Públicas não deverá, em função do espírito de solidariedade, ser conivente com erro, contravenção penal ou infração a este Código de Ética praticado por outro colega.

Artigo 15 – A crítica a trabalhos desenvolvidos por colegas deverá ser sempre objetiva, construtiva, comprovável e de inteira responsabilidade de seu autor, respeitando sua honra e dignidade.

SEÇÃO VI – Das Relações com Entidades de Classe

Artigo 16 – O profissional de Relações Públicas deverá prestigiar as entidades profissionais e científicas que tenham por finalidade a defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a difusão e o aprimoramento das Relações Públicas e da Comunicação Social, a harmonia e a coesão de sua categoria social.

Artigo 17 – O profissional de Relações Públicas deverá apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, tendo participação efetiva através de seus órgãos representativos.

Artigo 18 – O profissional de Relações Públicas deverá cumprir com as suas obrigações junto às entidades de classe, às quais se associar espontaneamente ou por força de Lei, inclusive no que se refere ao pagamento de anuidades, taxas e emolumentos legalmente estabelecidos.

SEÇÃO VII – Das Relações com a Justiça

Artigo 19 – O profissional de Relações Públicas, no exercício legal da profissão, pode ser nomeado perito para esclarecer a Justiça em matéria de sua competência. Parágrafo Único: O profissional de Relações Públicas deve escutar-se de funcionar em perícia que escape à sua

<http://www.conferp.org.br/codigo-de-etica/>

19/03/2018

- d) Disseminar informações falsas ou enganosas ou permitir a difusão de notícias que não possam ser comprovadas por meio de fatos conhecidos e demonstráveis.
- e) Admitir práticas que possam levar a corromper ou a comprometer a integridade dos canais de comunicação ou o exercício da profissão.
- f) Divulgar informações inverídicas da organização que representa.

SEÇÃO II – Das Relações com o Empregador

Artigo 3º – O profissional de Relações Públicas, ao ingressar em uma organização como empregado, deve considerar os objetivos, a filosofia e os padrões gerais desta, tomando-se interdito o contrato de trabalho sempre que normas, políticas e costumes até vigentes contrariem sua consciência profissional, bem como os princípios e regras deste código.

SEÇÃO III – Das Relações com o Cliente

Artigo 4º – Define-se como cliente à pessoa, entidade ou organização a quem o profissional de Relações Públicas – como profissional liberal ou empresa de Relações Públicas – presta serviços profissionais.

Artigo 5º – São deveres do profissional de Relações Públicas, nas suas relações como clientes:

- a) Dar ao cliente informações concernentes ao trabalho a ser realizado, definindo bem seus compromissos e responsabilidades profissionais, a fim de que ele possa decidir-se pela aceitação ou recusa da proposta dos serviços profissionais;
- b) Esclarecer ao cliente, no caso de atendimento em equipe, a definição e qualificação profissional dos demais membros desta, seus papéis e suas responsabilidades;
- c) Limitar o número de seus clientes às condições de trabalho eficiente;
- d) Sugerir ao cliente serviços de outros colegas sempre que se impuser à necessidade de prosseguimento dos serviços prestados, e estes, por motivos ponderáveis, não puderam ser continuados por quem os assumiu inicialmente;
- e) Entrar em entendimentos com seu substituto comunicando-lhe as informações necessárias à boa continuidade dos trabalhos, quando se caracterizar a situação mencionada no item anterior.

Artigo 6º – É vedado ao profissional de Relações Públicas atender clientes concorrentes, sem prévia autorização das partes atendidas.

Artigo 7º – Não deve o profissional de Relações Públicas aceitar contrato em circunstâncias que atinjam a dignidade da profissão e os princípios e normas do presente Código.

SEÇÃO IV – Dos Honorários Profissionais

Artigo 8º – Os honorários e salários devem ser fixados por escrito, antes do início do trabalho a ser realizado, levando-se em consideração, entre outros:

- a) Vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar;
- b) Necessidade de ficar impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos;
- c) As vantagens que, do trabalho, se beneficiará o cliente;
- d) A forma e as condições de reajuste;
- e) fato de se tratar de um cliente eventual, temporário ou permanente;
- f) A necessidade de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do Estado ou do País.

<http://www.conferp.org.br/codigo-de-etica/>

19/03/2018

Código de Ética

Página 4 de 5

competência ou por motivos de força maior, desde que dê a devida consideração à autoridade que o nomeou.

Artigo 20 – O profissional de Relações Públicas tem por obrigação servir imparcialmente à Justiça, mesmo quando um colega for parte envolvida na questão.

Artigo 21 – O profissional de Relações Públicas deverá agir com absoluta isenção, limitando-se à exposição do que tiver conhecimento através da análise e observação do material apresentado e não ultrapassando, no parecer, a esfera de suas atribuições.

Artigo 22 – O profissional de Relações Públicas deverá levar ao conhecimento da autoridade que o nomeou a impossibilidade de formular parecer conclusivo, face à recusa do profissional em julgamento, em fornecer-lhe dados necessários à análise.

Artigo 23 – É vedado ao profissional de Relações Públicas:

- a) Ser perito do cliente seu;
- b) Funcionar em perícia em que sejam parte parente até o segundo grau, ou afim, amigo ou inimigo e concorrente de cliente seu;
- c) Valor-se do cargo que exerce, ou dos laços de parentesco ou amizade para pleitear ser nomeado perito.

SEÇÃO VIII – Do Sigilo Profissional

Artigo 24 – O profissional de Relações Públicas guardará sigilo das ações que lhe forem confiadas em razão de seu ofício e não poderá ser obrigado à revelação de seus assuntos que possam ser lesivos a seus clientes, empregadores ou ferir a sua lealdade para com eles em funções que venham a exercer posteriormente.

Artigo 25 – Quando o profissional de Relações Públicas faz parte de uma equipe, o cliente deverá ser informado de que seus membros poderão ter acesso a material referente aos projetos e ações.

Artigo 26 – Nos casos de perícia, o profissional de Relações Públicas deverá tomar todas as precauções para que, servindo à autoridade que o designou, não venha a expor indevida e desnecessariamente ações do caso em análise.

Artigo 27 – A quebra de sigilo é necessária quando se tratar de fato delituoso, previsto em lei, e a gravidade de suas consequências, para os públicos envolvidos de consequência de denunciar o fato.

SEÇÃO IX – Das Relações Políticas e do exercício do Lobby

Artigo 28 – Defender a livre manifestação do pensamento, a democratização e a popularização das informações e o aprimoramento de novas técnicas de debates é função obrigatória do profissional de Relações Públicas.

Artigo 29 – No exercício de Lobby o profissional de Relações Públicas deve se ater às áreas de sua competência, obedecendo às normas que regem as matérias emanadas pelo Congresso Nacional, pelas Assembleias Legislativas Estaduais e pelas Câmaras Municipais.

Artigo 30 – É vedado ao profissional de Relações Públicas utilizar-se de métodos ou processos escusos, para forçar quem quer que seja a aprovar matéria controversa ou projetos, ações e planejamentos, que favoreçam os seus propósitos.

<http://www.conferp.org.br/codigo-de-etica/>

19/03/2018

SEÇÃO X – Da Observância, Aplicação e vigência do Código de Ética

Artigo 31 – Cumprir e fazer cumprir este código é dever de todos os profissionais de Relações Públicas.

Artigo 32 – O Conselho Federal e os Regionais de profissionais de Relações Públicas manterão Comissão de Ética para:

a) Assessorar na aplicação do Código;

b) Julgar as infrações cometidas e casos omissos, ad referendum de seus respectivos plenários.

Artigo 33 – As normas deste Código são aplicadas às pessoas físicas e jurídicas, que exerçam a atividade profissional de Relações Públicas.

Artigo 34 – As infrações a este Código de Ética profissional poderão acarretar penalidades várias, desde multa até cassação de Registro Profissional.

Artigo 35 – Cabe ao profissional de Relações Públicas denunciar aos seus Conselhos Regionais qualquer pessoa que esteja exercendo a profissão sem respectivo registro, infringindo a legislação ou os artigos deste Código.

Artigo 36 – Cabe ao profissional de Relações Públicas docentes, supervisores, esclarecer, informar e orientar os estudantes quanto aos princípios e normas contidas neste Código.

Artigo 37 – Compete ao Conselho Federal formar jurisprudência quanto aos casos omissos, ouvindo os Regionais, e fazê-la incorporar a este Código.

Artigo 38 – O presente Código entrará em vigor em todo o território nacional a partir de sua publicação no Diário Oficial da União.

ANEXO N - Notícia Veja (39fls): NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NA REVISTA VEJA, EDIÇÃO 2018, ANO 40, Nº 29, DE 25 DE JULHO DE 2007 – CAPA, P. 08 (ÍNDICE), P. 40 ([VEJA.COM](http://veja.com)) E PP. 50-86

B

A MORTE DE ACM

O ARCAICO E O MODERNO NA POLÍTICA

REPORTAGEM ESPECIAL

Editora ABRIL
edição 2018 - ano 40 - nº 29
25 de julho de 2007



ASSINANTE
A VENDA PROIBIDA

veja

www.veja.com.br

ATÉ QUANDO?

São Paulo, terça-feira, 17 de julho de 2007

ESPECIAL

| | |
|---|----|
| <i>O desastre em São Paulo: cenas do horror</i> | 50 |
| <i>As causas do desastre</i> | 62 |
| <i>As vítimas</i> | 72 |
| <i>Infraero: incompetência e corrupção</i> | 80 |

GERAL

| | |
|--|-----|
| Memória <i>A morte de ACM</i> | 88 |
| Pan <i>Muito ouro para o nadador Thiago Pereira</i> | 92 |
| Religião <i>A Igreja americana faz acordo de 660 milhões de dólares</i> | 96 |
| Medicina <i>Alzheimer: perda de olfato pode ser o primeiro sinal</i> | 98 |
| Saúde <i>Gripe: vitamina C só ajuda quem malha pesado</i> | 102 |
| Saúde <i>O remédio contra a impotência em doses diárias</i> | 103 |
| Ciência <i>Andar ereto permitiu ao homem economizar energia</i> | 104 |
| Comportamento <i>As lições de etiqueta de Bebel</i> | 106 |
| Estilo <i>Os horríveis calçados Crocs ganham os pés dos famosos</i> | 110 |
| Estilo <i>Mulheres abrem seu guarda-roupa na internet</i> | 111 |

GUIA

| | |
|--|-----|
| Comida <i>A nova leva de temperos importados</i> | 114 |
| Comida <i>Temperos brasileiros pouco conhecidos</i> | 115 |
| Comida <i>Vinagres com sabor</i> | 116 |

ARTES E ESPETÁCULOS

| | |
|--|-----|
| Livros <i>O Bazar Atômico, de William Langewiesche</i> | 118 |
| Televisão <i>Neurologia explica sucesso de programas infantis</i> | 120 |
| Cinema <i>Quebra de Confiança, de Billy Ray</i> | 122 |
| DVD <i>Pacto de Sangue, de Billy Wilder</i> | 126 |
| DVD <i>Motoboys — Vida Loca, de Caio Ortiz</i> | 127 |

SEÇÕES

| | |
|--|-----|
| Carta ao leitor | 9 |
| Entrevista: Howard Gardner | 11 |
| Millör | 20 |
| Ponto de vista: Claudio de Moura Castro | 24 |
| Cartas | 28 |
| VEJA.com | 40 |
| Holofote | 42 |
| Contexto | 43 |
| Radar | 44 |
| Veja essa | 48 |
| André Petry | 94 |
| Diogo Mainardi | 123 |
| VEJA Recomenda | 128 |
| Os livros mais vendidos | 129 |
| Ensaio Roberto Pompeu de Toledo | 130 |

A queda do Airbus:
bombeiros lutam para apagar
o fogo causado pelo choque
do avião da TAM contra um
prédio da empresa



EM VEJA.COM www.veja.com.br

Leia sobre o acidente da TAM e sobre outras grandes tragédias da aviação brasileira na seção Em Profundidade. ■ A advogada Ana Cecília Parodi responde a questões sobre indenizações em caso de acidentes com meios de transportes. ■ Assista ao trailer do filme *Quebra de Confiança*, sobre agentes do FBI. ■ Leia trecho do livro *O Bazar Atômico*.

TRAGÉDIA EM CONGONHAS



CINEMA
Assista ao trailer do filme *Quebra de Confiança*, sobre agentes do FBI.



AVULGADO

LIVRO
Leia trecho da obra *O Bazar Atômico*, do americano William Langewiesche.



Tragédias como a ocorrida com o Airbus da TAM, na semana passada, trazem à tona questões recorrentes sobre a segurança de voar, a responsabilidade das autoridades e a precariedade dos aeroportos. Esses e outros aspectos do setor aéreo brasileiro estão em destaque na página **Desastres Aéreos**, da seção **Em Profundidade**. A área reúne todas as informações publicadas em VEJA.com sobre este que foi o maior acidente aéreo da história do país, com a cronologia em textos produzidos desde a queda do avião, galerias de fotos, infográficos animados e vídeos. www.veja.com.br/emprofundidade

■ INFOGRÁFICO

Animação mostra como foi a aterrissagem do avião Airbus da TAM, desde o momento em que ele tocou na pista até o choque contra o depósito da própria empresa, na Avenida Washington Luiz.



■ INDENIZAÇÃO

A advogada **Ana Cecília Parodi**, especialista em direito civil e empresarial, responderá, na coluna **Direitos e Deveres**, a questões sobre processos de indenização em caso de acidentes com meios de transportes. Envie sua pergunta à especialista na página www.veja.com.br/direitos



■ VÍDEOS

Imagens divulgadas pela Infraero permitem a comparação do pouso do Airbus com um pouso normal. É possível observar a velocidade acima da média com que o avião da TAM tocou a pista e as explosões. Em www.veja.com.br/videos

■ INVESTIGAÇÃO DO ACIDENTE

As apurações sobre as causas de um grande acidente aéreo costumam levar meses. A seção **Perguntas e Respostas** explica como ocorre esse procedimento, quais são as etapas da apuração, o que significa e como funciona uma caixa-preta e como as autoridades controlam as informações sobre os voos no Brasil. Outra página da mesma seção responde a questões sobre a segurança nas viagens de avião. Em www.veja.com/perguntas



FALDO PIVOTONE

■ EM DIA

Em outubro de 1996, um Fokker 100 da TAM mergulhou sobre prédios e casas do bairro do Jabaquara, segundos depois de tentar decolar em Congonhas. Noventa e nove pessoas morreram no acidente. A batalha judicial travada pelos parentes das vítimas contra os responsáveis pela queda e as providências da companhia aérea desde então estão na seção **Em Dia**.



Especial

A NOITE IN

Um clarão num começo de noite fria em São Paulo foi o primeiro sinal de um desastre que levou 28 segundos para acontecer, mas que continua a repetir-se infinitamente no cinema mental dos brasileiros. É impossível esquecer o incêndio infernal e, à frente dele, a princípio inexplicável, o pedaço de cauda com as letras TAM. Também ficarão para sempre impressas na memória as notícias que sucederam ao clarão. O Airbus que vinha de Porto Alegre não conseguiu pousar na pista molhada de Congonhas. Atravessou a avenida paralela ao aeroporto. Entrou num depósito de carga. Explodiu. Estava lotado. Morreram todos. Houve vítimas em terra. Foram cerca de duas centenas de mortos — três dias depois, o número permanecia inexato. Sobrou apenas aquele pedaço de cauda, agora transformado em alegoria macabra pelas lentes dos fotógrafos.

Entrar num avião exige uma suspensão da incredulidade. É preciso aceitar que um tubo de metal lotado de gente voa, que a sua tecnologia tem respostas esplêndidas, que é o mais seguro dos meios de transporte — tudo lógico do ponto de vista da física e da estatística, mas tão duvidoso diante de nossas resistências psíquicas. Entrar num avião depois do acidente com o Airbus da TAM exige hoje não só suplantar a rejeição inata aos humanos de pés plantados na terra, mas sufocar um grito de angústia: quem vai nos socorrer? Quem vai tirar os cidadãos de bem da sensação de desamparo que nos assalta há dez meses, desde o acidente do Boeing da Gol, quando teve início o caos nos céus do Brasil? Mesmo ainda sem saberem todos os fatos que

levaram ao desastre do voo 3054, mas conhecendo perfeitamente as circunstâncias de falência institucional que o cercaram, todos sentem que o inferno vai se perpetuar.

Depois do desastre, onde estava o ministro da Defesa, Waldir Pires, aquele que reclamou do salário de 8 000 reais? Mergulhado num silêncio quebrado com uma nota anódina em que propõe que se evitem “julgamentos precipitados”. Onde estava o presidente Lula? Em silêncio profundo que levou três dias para romper. A ministra do Turismo, Marta Suplicy? Em Portugal, de onde voltou com uma declaração que foi a única boa notícia no silêncio dos omissos que se seguiu à morte de duas centenas de cidadãos brasileiros em circunstâncias traumatizantes: “Não tenho nada a dizer”. O que ela disse da última vez em que se pronunciou sobre o assunto foi superado, incredulamente, pelo ministro Marco Aurélio Garcia, assessor especial de Relações Internacionais, comemorando a notícia de que um problema mecânico pode ter influenciado no acidente, aliviando a pressão sobre o governo. Como as imagens terríveis daquela noite infernal, seu gesto chulo também ficará gravado na memória dos brasileiros.

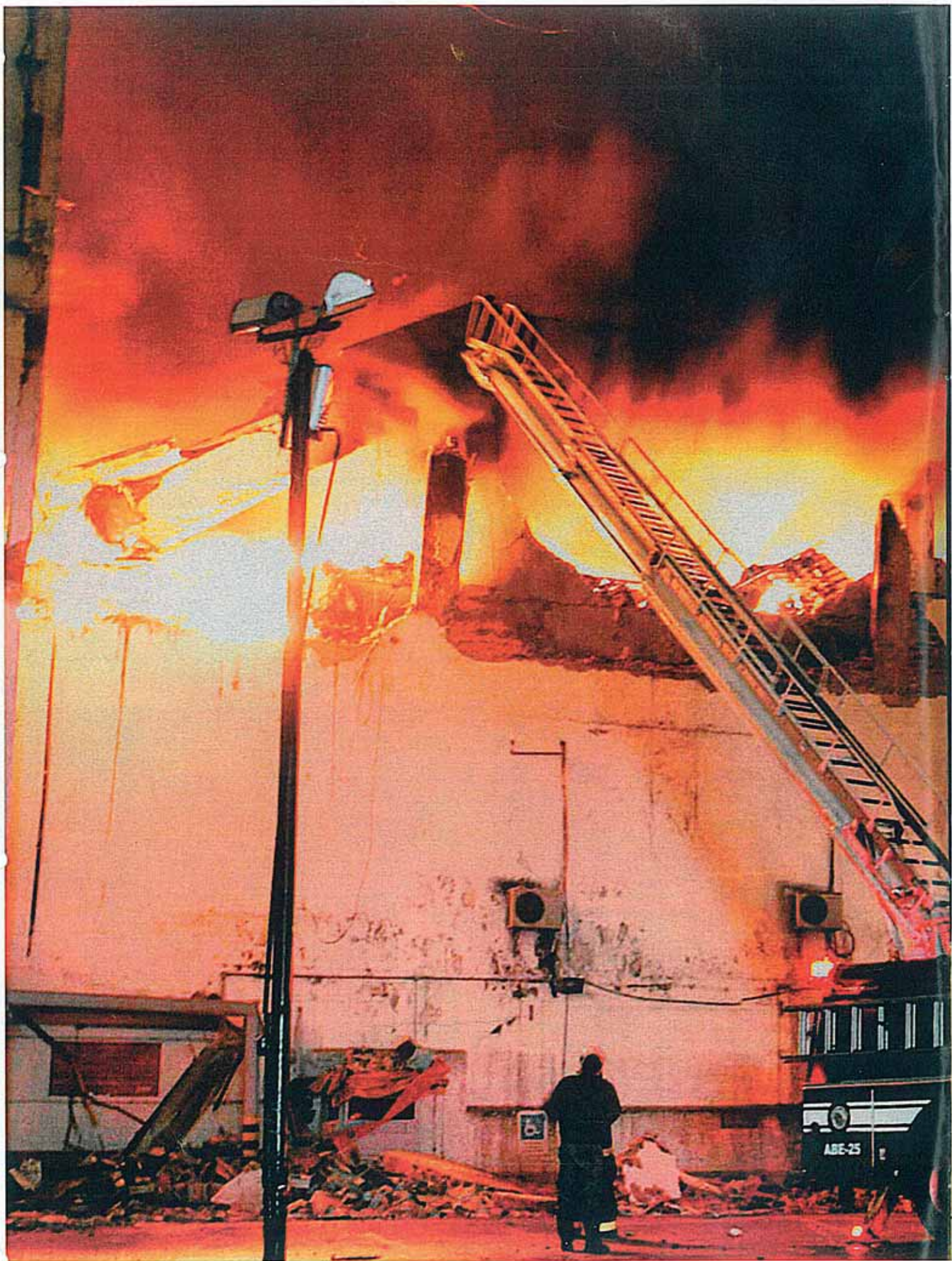
Nas páginas a seguir, cenas e reportagens sobre o horror, a dor, as vítimas e o que se sabe até o momento sobre as causas — diretas e indiretas — do maior desastre da aviação nacional.

LUCIANO COULART/ATV



FERNAL





MUNDO DERRETIDO

Parecia, em dimensões reduzidas, um 11 de Setembro. Um avião encravado num prédio, fogo incontrolável, pessoas saltando pelas janelas, paredes derretidas.

Acidentes de avião em geral reúnem um conjunto de condições fáticas que parecem desafiar as probabilidades. Mas um avião que fracassa no pouso, atravessa uma avenida e bate num depósito da própria empresa e de uma improbabilidade que parece derreter também a lógica do mundo tal como a conhecemos. Que levasse 187 pessoas a bordo — a lotação máxima —, que chovesse, que a pista fosse lisa como sabão, que haja indícios de problemas mecânicos são exemplos terríveis do que acontece quando o improvável, o previsível e a pior hipótese possível se unem.

ALAN SANTANA

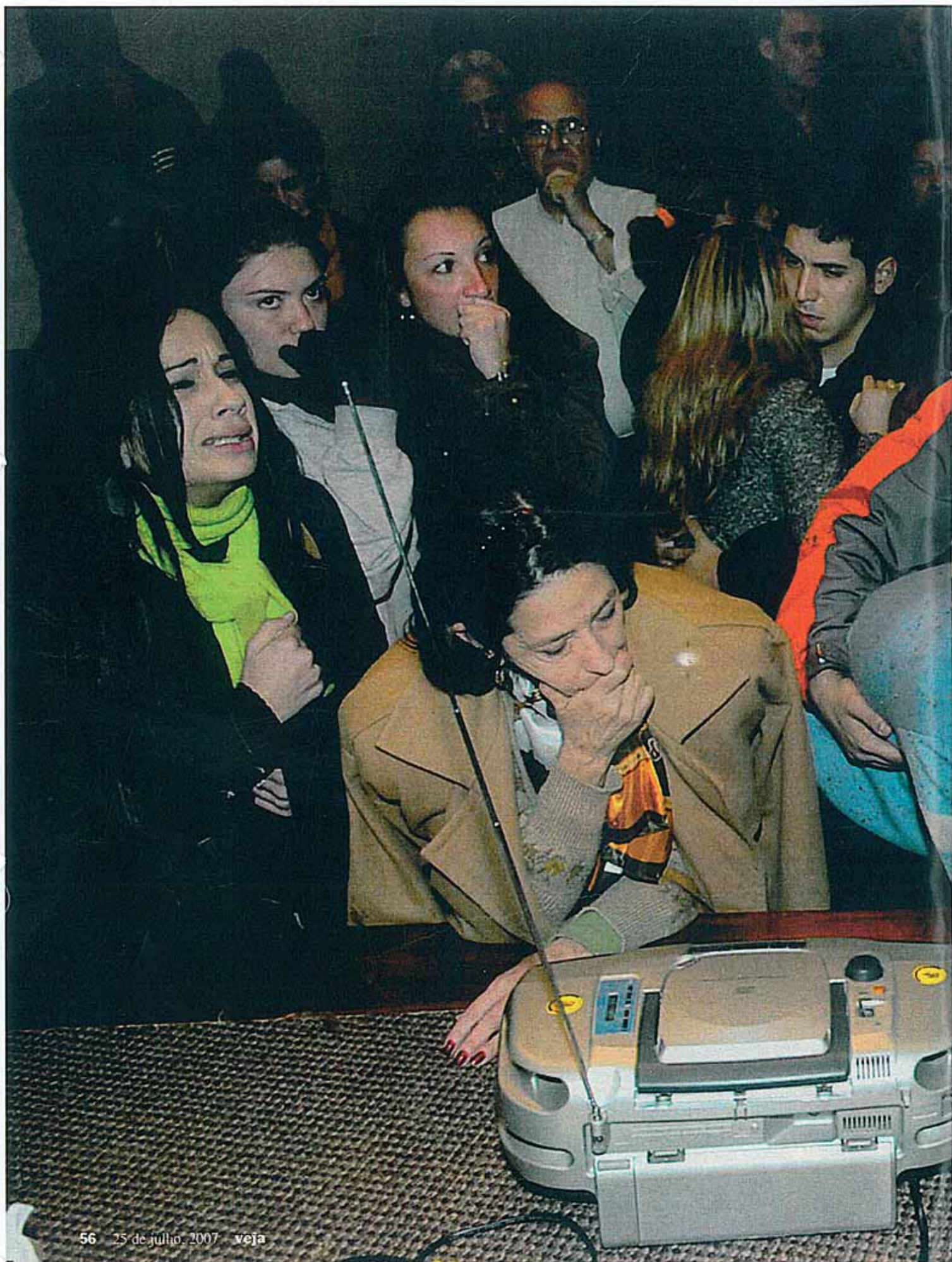






RITO FÚNEBRE

Bombeiros e peritos trabalharam rápido e num silêncio incompatível com o intenso movimento em volta. Cada corpo encontrado era colocado em um saco e levado a uma tenda montada ao lado do local do acidente. Lá, era fotografado, etiquetado com o número de chegada, reembalado e transportado para o Instituto Médico Legal, em veículos com gavetas e recipientes improvisados. Até sexta-feira, o ritual havia se repetido 184 vezes. O desastre somou o impacto violento do avião no prédio do depósito da TAM e várias horas de fogo intenso. Nas primeiras horas, eram indescritíveis o calor, o cheiro e o estado dos corpos, protegidos do olhar público pelas paredes que restaram do depósito.

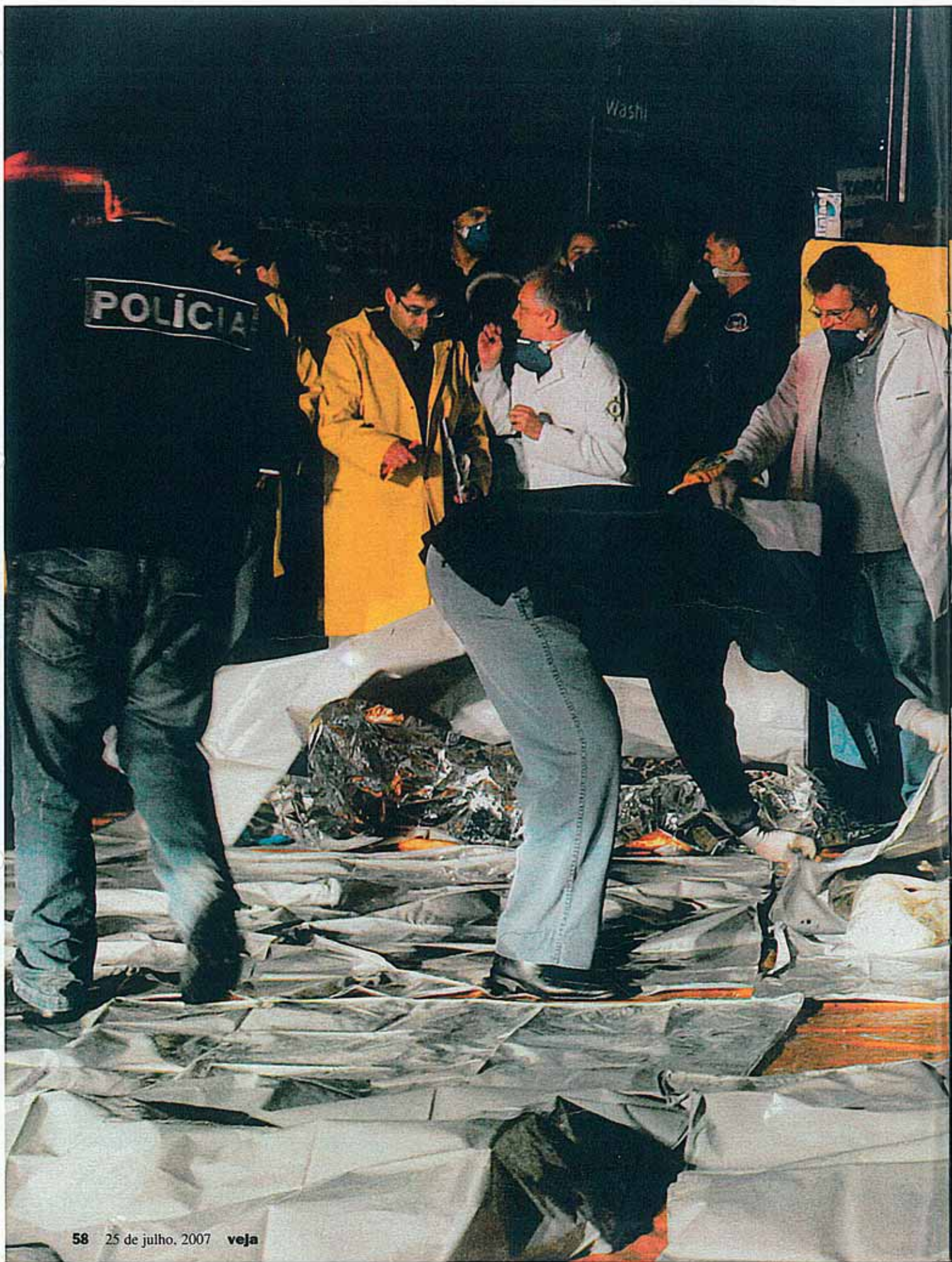




A PIOR NOTICIA

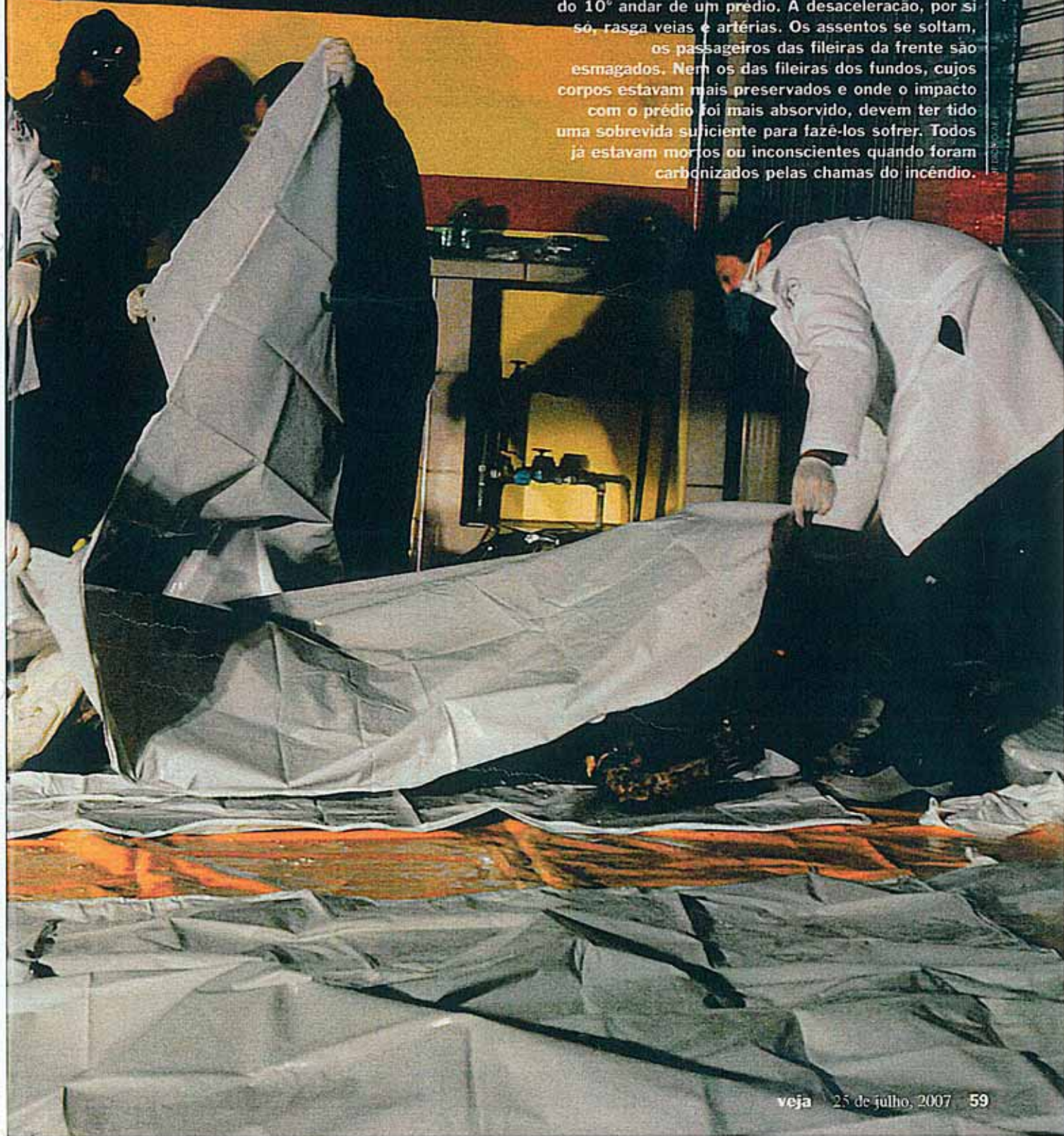
Será que ele perdeu o avião, será que ela se atrasou, será que não pegaram outro voo? Se estavam lá mesmo, será que sobreviveram? Como é da alma humana, os familiares de vítimas de acidentes aéreos agarram-se a qualquer fio de esperança.

Até que veio a pior notícia (na foto, um grupo de familiares ouve a lista de mortos pelo rádio, no aeroporto de Porto Alegre). No caso do avião da TAM, uma agravante: como o desastre foi na chegada, muitas pessoas que aguardavam seus entes queridos assistiram literalmente à sua morte. O empresário Ildercler Ponce de Leão deixou o único lugar disponível no voo 3054 para a mulher, Jamile, de 21 anos, com o filhinho Levi no colo. Conseguiu outro voo e chegou a tempo de ouvir a explosão fatídica.



ÚLTIMO CONSOLO

Depois de admitir o inadmissível, a morte brutal de uma pessoa querida, pensa-se o impensável: será que pelo menos o fim foi rápido? Especialistas em grandes desastres oferecem esse consolo. Certamente os ocupantes do Airbus perceberam a iminência do acidente, mas quem está num avião a cerca de 180 quilômetros horários que desacelera para zero sofre o efeito de uma queda do 10º andar de um prédio. A desaceleração, por si só, rasga veias e artérias. Os assentos se soltam, os passageiros das fileiras da frente são esmagados. Nem os das fileiras dos fundos, cujos corpos estavam mais preservados e onde o impacto com o prédio foi mais absorvido, devem ter tido uma sobrevivência suficiente para fazê-los sofrer. Todos já estavam mortos ou inconscientes quando foram carbonizados pelas chamas do incêndio.





DESPEDAÇADO

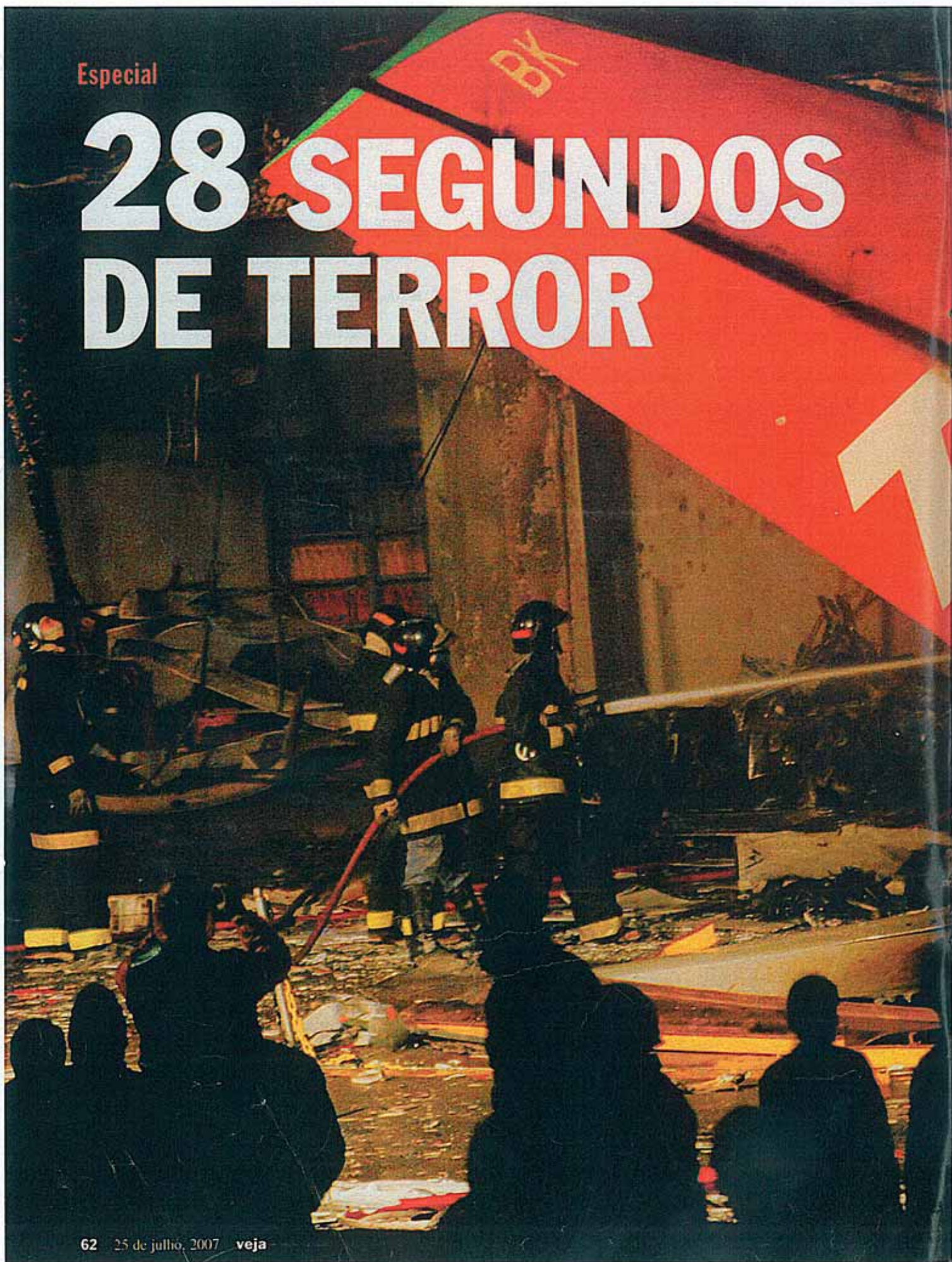
Ao fazer a curva fatídica que o colocou no rumo da colisão com o prédio da TAM Express, o Airbus A320 era um orgulhoso produto da tecnologia aeronáutica, um avião ágil e resistente de 42 toneladas, 37,6 metros de comprimento, 11,8 metros de altura e 34,1 metros de envergadura. Ao bater, consumiu-se numa bola de fogo. A soma do impacto e das chamas foi de tal forma devastadora que, em algumas áreas dos destroços, era difícil distinguir o que havia sido avião dos restos de sua frágil carga humana. Alguns pedaços extraídos dos escombros foram levados nas mãos dos bombeiros; outros, como o da foto, pareciam fantasmas da forma e da função que haviam tido.

ANDRÉ FERREIRA



Especial

28 SEGUNDOS DE TERROR



Como foi o acidente do Airbus da TAM, que matou 191 pessoas, em mais um capítulo funesto da crise aérea brasileira

O caos aéreo brasileiro, que havia anos era gestado nas sombras, surgiu nítido e aterrador diante dos olhos do país dez meses atrás, quando um Boeing da Gol se chocou em pleno ar com um jato Legacy, provocando 154 mortes. Desde então, o país vem assistindo atônito a um espetáculo deprimente, em que contracenam o descontrole dos controladores aéreos, o improvisado e a ganância das companhias e a infinita inépcia das autoridades. Na terça-feira passada, 17 de julho, a crise do sistema de transporte aéreo brasileiro cobrou novamente um preço exorbitante: outras 191 vidas, o número oficial de mortos até sexta-feira. O acidente protagonizado pelo Airbus A320 da TAM, que deixou Porto Alegre rumo a São Paulo levando a bordo 181 passageiros e seis tripulantes, ainda está cercado de dúvidas, mas algumas certezas já começam a surgir — e o que elas indicam não é nada tranquilizador. VEJA analisou fotos exclusivas, submeteu o vídeo que mostra o pouso da aeronave a uma dezena de especialistas em aviação, até mesmo pilotos da TAM, e teve acesso à pista de Congonhas, incluindo a área isolada pela perícia. Com base nisso, reconstituiu, quadro a quadro, a trajetória de 28 segundos percorrida pelo Airbus desde a tentativa de pouso até a colisão contra um galpão de cargas da própria TAM, localizado em uma das mais movimentadas avenidas da capital paulista. Até agora, é possível afirmar que:

■ O piloto do Airbus não cometeu imperícia, ao menos até o momento em que a aeronave tocou a pista do Aeroporto de Congonhas na tentativa de pousar. Tanto a velocidade de aproximação do solo quanto o ponto em que ele tocou a pista estavam corretos.

■ É pouco provável que a velocidade anormal com que o Airbus seguiu depois

de tocar o solo se deva a uma tentativa do piloto de arremeter (voltar a decolar). É mais provável que a alta velocidade fosse resultado de uma aquaplanagem ou de uma falha no sistema de freios.

■ O desvio para a esquerda que o avião fez no fim da pista não foi uma tentativa de dar um cavalo-de-pau para frear a aeronave. A trajetória reconstituída pela reportagem permite concluir que não houve uma manobra brusca desse tipo, e sim um desvio gradual do eixo central da pista.

■ Quaisquer que tenham sido as causas do acidente, é certo que o Airbus foi prejudicado pela ausência de uma área de escape na pista de Congonhas.

■ O sistema de frenagem da aeronave não estava operando com 100% da sua capacidade, já que a companhia admite que o reverso da turbina direita estava desativado. Esse recurso, no entanto, não teria sido suficiente para parar o avião.

■ O fato de a pista principal de Congonhas não ter grooving (sistema de ranhuras na pista que permite o escoamento da água em caso de chuva) pode ter influído de maneira decisiva no acidente.

O Airbus da TAM aproximou-se do Aeroporto de Congonhas por volta das 18h49 da terça-feira. Por rádio, os pilotos pediram à torre de controle autorização para pouso. Foram atendidos, mas receberam uma advertência, a mesma repetida aos outros aviões que utilizavam o aeroporto naquele horário: a pista principal estava “molhada e escorregadia”. Em dias chuvosos como aquele, o aviso é praxe em Congonhas. Os pilotos não viram problemas em pousar sob essas condições. Comunicaram à torre os procedimentos usuais de aterrissagem: “TAM 3054 na final. Baixado e travado”, disseram, em referência aos trens de pouso, já abertos e prontos para funcionar. Às 18h51, o A320 tocou o solo cerca de 400 metros após o início da pista, num ponto considerado ideal pelos manuais. Voava a 250 quilômetros por hora, velocidade-padrão para um avião desse porte que se prepara para descer. Para a tripulação da TAM, era apenas mais uma etapa na rotina diária de trabalho. Para os 181 passageiros, parecia o final de uma viagem sem sustos.

DUPLA TRAGÉDIA

Bombeiros tentam apagar o fogo causado pelo choque do Airbus A320 contra o depósito de cargas da TAM: além dos passageiros mortos, vítimas também no solo

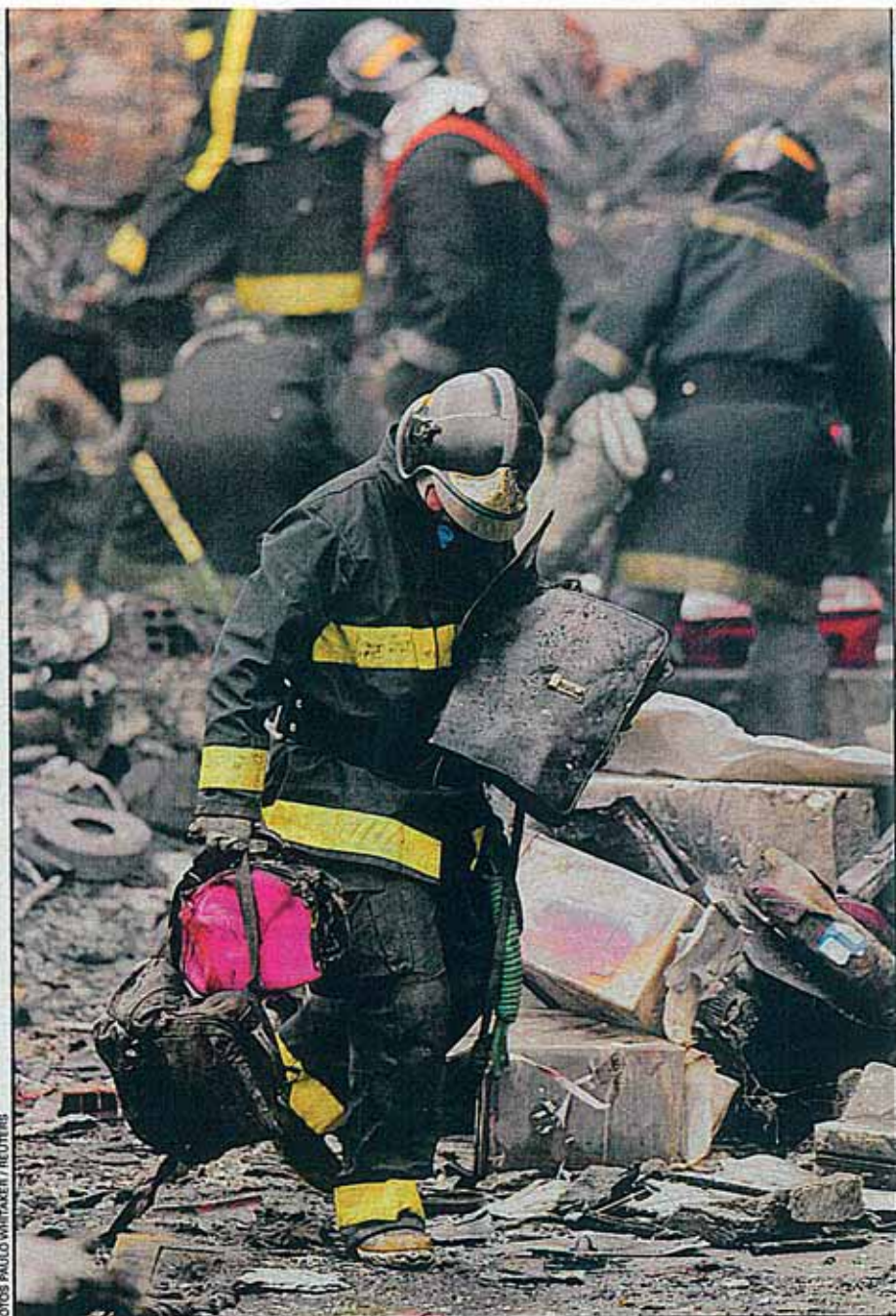
ROGERIO CASSIMIRO/FOLHA IMAGEM

VÍTIMAS DO CAOS

Laptops e mochilas são retirados dos escombros. Abaixo, parentes das vítimas protestam no aeroporto de Porto Alegre contra a negligência das autoridades diante da crise aérea

Assim que o avião tocou a pista, no entanto, algo saiu errado. Ao contrário do que se espera em todos os pousos, a velocidade do Airbus não diminuiu. O avião passou a deslizar pelo chão como se ainda estivesse voando. O piloto havia acionado apenas o reverso da turbina esquerda, já que o da direita fora desativado pelos técnicos de manutenção da TAM. O reverso é um mecanismo que inverte o fluxo de ar nas turbinas do avião. Invertido, o fluxo atua como uma força contrária ao sentido que segue a aeronave. Isso ajuda a freá-la, mas não é determinante para a parada. No sistema de frenagem, que inclui o reverso, o mais importante é o conjunto de freios hidráulicos dos trens de pouso. Eles funcionam como freios de carro e, como nos automóveis, são acionados pelo pé do piloto. São eles que propiciam a parada da aeronave. Os reversos apenas auxiliam no processo. O fato de um deles estar desativado, portanto, por si só não causaria o acidente. Como informou a TAM, é verdade que um avião do porte do Airbus A320 é perfeitamente capaz de parar com apenas um reverso funcionando: no manual de equipamentos mínimos da Airbus, o reverso faz parte de uma lista de equipamentos que podem estar inoperantes ou desativados durante o voo, sem que isso afete a sua segurança. O que se pode afirmar desde já, no entanto, é que a ausência de um reverso é um fator complicador para um avião que, ao pousar, encontra uma pista molhada e escorregadia, como foi o caso do Airbus da TAM.

Dos dez especialistas ouvidos pela reportagem, sete afirmam que a aeronave sofreu aquaplanagem. Esse problema acontece quando há lâminas de água na pista devido à chuva. A aeronave fica instável com a falta de aderência das rodas ao solo. Com isso, o freio dos pneus pode simplesmente não funcionar — não por culpa da aeronave, mas da pista. Aqui, cabe um parêntese. É preciso lembrar que o Aeroporto de Congonhas tem um vasto histórico de derrapagens causadas por excesso de água na pista. Em janeiro deste ano, após cinco episódios dessa natureza, o Ministério Público Federal de São Paulo pediu a interdição da



FOTOS PAULO WHITAKER / REUTERS



MAICOS D'PAULI/AGF

ANTES DA TRAGÉDIA...

Na tarde da terça-feira 17, pouco antes do acidente com o Airbus da TAM, a torre de controle de Congonhas achou que poderia haver muita água na pista do aeroporto. Pediu uma análise à Infraero, que não constatou a existência de nenhuma lâmina d'água. Eis o que aconteceu na hora que antecedeu a queda do avião

17:16 O voo JJ 3054 da TAM parte, com lotação máxima, do Aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, rumo ao Aeroporto de Congonhas, em São Paulo



| | |
|---------------------------|------------------------|
| Modelo do avião | Airbus A320 |
| Ano de fabricação | 1998 |
| Tempo de voo | 26 320 horas |
| Última revisão estrutural | 27 de novembro de 2006 |
| Última revisão de rotina | 13 de junho de 2007 |

- 162 passageiros
- 19 funcionários da TAM
- 6 tripulantes
- Peso ao decolar: 62,7 toneladas



17:05 Chove em São Paulo.

A torre de controle de Congonhas solicita à Infraero que avalie se a pista principal do aeroporto tem condições de continuar operando. Enquanto é feita a avaliação, a pista principal fica fora de operação



17:21 Técnicos da Infraero chegam à conclusão de que a pista está apta a receber pousos e decolagens. Mas eles não fizeram a medição da lâmina d'água. **A checagem foi visual**

17:22 As operações de pouso e decolagem voltam a ser autorizadas, mas a torre passa a alertar os pilotos de que a pista está "molhada e escorregadia"

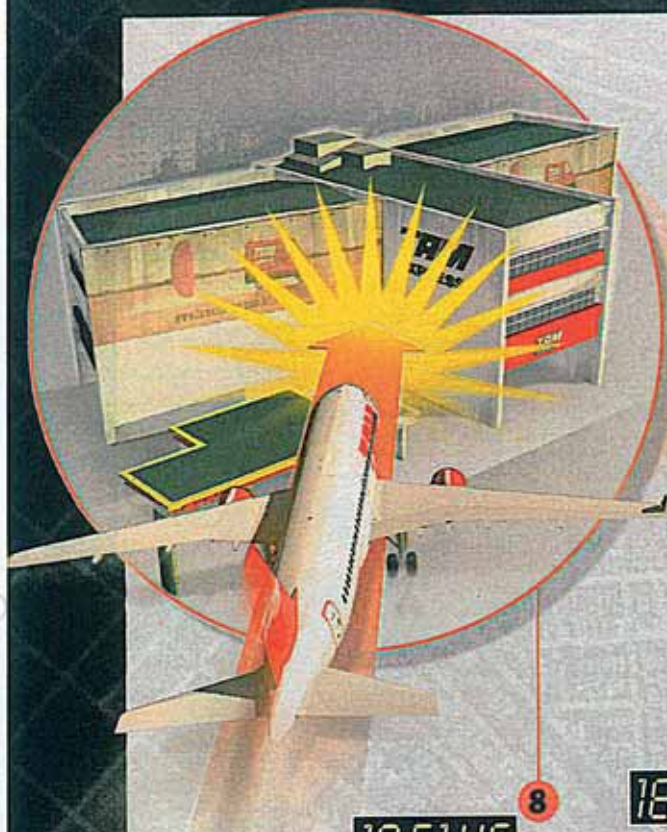


18:29 O piloto de um Fokker-100 que se aproximava do aeroporto para pousar nota que a pista principal está brilhando, o que indicaria muita água sobre o asfalto. Ele pergunta sobre as condições da pista auxiliar, menor que a principal. A torre responde que ela está com "80% de grooving"



18:34 O piloto do Fokker-100 decide usar a pista auxiliar e pousa em segurança





6 18:51:42 O avião continua seguindo para a esquerda. Invade uma área gramada, esmaga mais uma lâmpada e uma tampa de concreto que cobria um fosso. Os trens de pouso traseiros deixam sulcos no caminho

8 18:51:46 O Airbus choca-se contra o 1º andar do depósito de cargas da TAM a uma velocidade estimada em 180 quilômetros

7 18:51:44 Os trens de pouso traseiros batem na mureta que demarca o final da pista. O avião alça vôo sobre a Avenida Washington Luís e atinge uma altura aproximada de 10 metros

...E DO POUSO AO CHOQUE

A partir do vídeo que mostra o pouso do avião da TAM, fotos exclusivas, análise de especialistas e uma visita à área interdita da pista de Congonhas, VEJA reconstituiu os 28 segundos do curso trágico do Airbus A320 em terra

1 18:49:00 O Airbus se aproxima do Aeroporto de Congonhas e pede autorização para pousar na pista principal. A torre libera a aterrissagem, mas informa ao piloto que a pista está molhada e escorregadia



18:51:41

Depois do finger número 1, o avião começa a desviar para a esquerda. Na beira da pista, avaria duas lâmpadas de balizamento. Uma é esmagada e a outra tem a cúpula arrancada



O desvio para a esquerda pode ter sido ocasionado por uma derrapagem na pista molhada ou ser fruto de uma instabilidade provocada pelo fato de o Airbus estar sem o reverso direito funcionando

5

18:51:35 O avião passa em frente à torre de controle de Congonhas a cerca de 190 quilômetros por hora, três vezes mais rápido que outros Airbus que haviam pousado no mesmo dia

3

18:51:30 Nesse momento, o avião deveria começar a frear até parar totalmente. Mas isso não ocorre: ele segue pela pista em alta velocidade

Há três hipóteses para explicar a alta velocidade: 1) a pista estava muito molhada e o avião aquaplanou 2) o sistema de freios falhou 3) logo após tocar o solo, o piloto decidiu arremeter. Para especialistas, a última explicação é pouco provável

2

18:51:18 O avião toca o solo à velocidade-padrão, 250 quilômetros por hora. O pouso acontece dentro da área de segurança prevista, a cerca de 400 metros da cabeceira da pista

PARA A MAIORIA DOS PROFISSIONAIS, O SISTEMA DE FREIOS FALHOU E HOUVE AQUAPLANAGEM

VEJA pediu a dez profissionais ligados à aviação que analisassem o filme que mostra o pouso do Airbus da TAM

A alta velocidade com que o avião percorreu a pista significa que o piloto tentou arremeter?

Pode ter havido falha no sistema de freio?

O avião sofreu aquaplanagem?

| | Pode ter havido falha no sistema de freio? | O avião sofreu aquaplanagem? | A alta velocidade com que o avião percorreu a pista significa que o piloto tentou arremeter? |
|--|--|------------------------------|--|
| PERITO DA AERONÁUTICA 1 | SIM | SIM | NÃO SABE |
| PERITO DA AERONÁUTICA 2 | SIM | SIM | NÃO |
| CONSULTOR DE AVIAÇÃO | SIM | SIM | SIM |
| PILOTO DA TAM 1 | SIM | NÃO | NÃO |
| PILOTO DA TAM 2 | SIM | SIM | NÃO |
| PILOTO DA TAM 3 | NÃO | SIM | NÃO |
| TÉCNICO DA TAM | NÃO SABE | SIM | NÃO |
| PILOTO DA VARIG 1 | SIM | NÃO | SIM |
| PILOTO DA VARIG 2 | SIM | SIM | NÃO |
| ENGENHEIRO CIVIL ESPECIALIZADO EM TRANSPORTE AEREO | SIM | NÃO | SIM |

UM AEROPORTO PERIGOSO

Congonhas opera dentro dos padrões de segurança mínimos. Mas sempre, perigosamente, no limite. Além disso, o aeroporto tem sérios problemas estruturais. Os principais:

■ PISTA CURTA

A pista principal de Congonhas tem 1940 metros, metade do que mede, por exemplo, a pista do Aeroporto do Galeão, no Rio. Está no limiar do que é considerado aceitável para pousos e decolagens de aviões de grande porte, como o Airbus A320 da TAM que caiu na semana passada (em metros)

GALEÃO

(Rio de Janeiro)



4000

(principal)

CUMBICA

(São Paulo)



3700

(principal)

CONGONHAS

(São Paulo)



1940

(principal)

■ AUSÊNCIA DE ÁREA DE ESCAPE

Congonhas não tem área de escape no fim da pista, aquela extensão projetada para casos em que o avião não consegue parar onde deveria. O ideal é uma área de escape com 240 metros de comprimento. Em aeroportos com pouco espaço, podem ser construídas áreas de segurança com materiais especiais, que afundam ao peso do avião e ajudam a freá-lo mais rapidamente

■ EXCESSO DE MOVIMENTO

A Organização de Aviação Civil Internacional considera que um aeroporto tem tráfego pesado quando o número de pousos e decolagens é maior do que 35 por hora no horário de pico. Em Congonhas, são 44 operações por hora

■ LOCALIZAÇÃO INADEQUADA

Congonhas é cercado por uma área densamente povoada e residencial. Isso é crítico, pois 70% dos acidentes aéreos acontecem em pousos ou decolagens

O TAL DO GROOVING

■ O que é

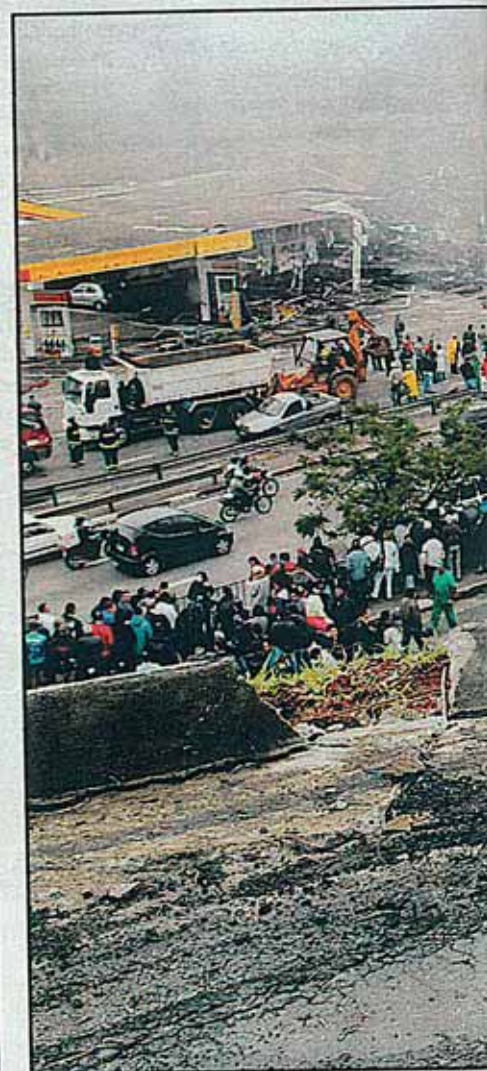
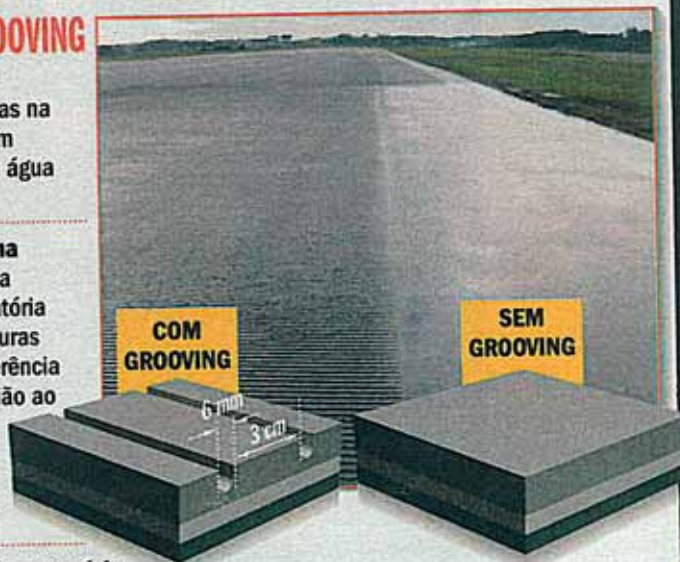
São ranhuras feitas na pista que facilitam o escoamento da água da chuva

■ Como funciona

Associadas a uma inclinação obrigatória da pista, as ranhuras aumentam a aderência dos pneus do avião ao solo, ajudando a impedir a aquaplanagem do aparelho

■ Quando ele é necessário

O grooving não é obrigatório, mas é recomendável para aeroportos com alto índice de chuvas e histórico de aquaplanagens — caso de Congonhas. A pista em que o Airbus da TAM aterrissou foi reaberta às pressas, depois de uma reforma, sem grooving

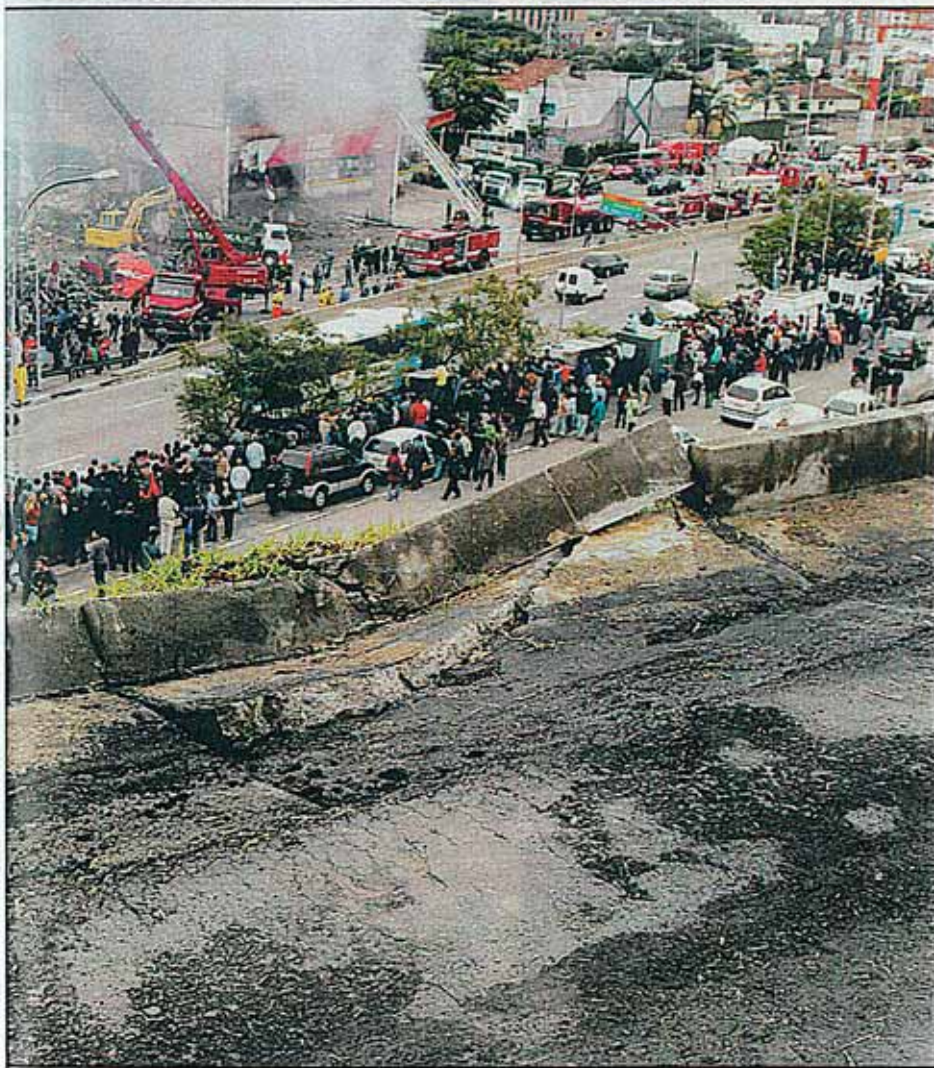


Fontes: Boeing, Infraero, Oaci, Cláudio Jorge, professor do ITA, e Renato Pereira, consultor de aviação



MARCAS DO DESASTRE

Fotos exclusivas do acidente obtidas por VEJA mostram com precisão a trajetória final do Airbus A320, segundos antes do choque: ao lado, o rastro deixado pelos trens de pouso traseiros na grama, depois que o avião, descontrolado, deixou a pista do Aeroporto de Congonhas. Abaixo, o estrago feito pelas rodas do aparelho na mureta da pista, em seu voo rasante sobre a Avenida Washington Luís que terminaria no choque contra o depósito de cargas da TAM



pista principal do aeroporto. A medida foi rejeitada, mas, em abril, a própria Infraero comprometeu-se a reformar o asfalto para aplainar depressões onde a água ficava empocada. O trabalho foi entregue menos de vinte dias antes do acidente do Airbus. A Infraero diz que a pista nova tem índice de atrito superior ao exigido pelas normas internacionais. Como o grooving só pode ser feito depois de o asfalto estar curado, as ranhuras começariam a ser aplicadas apenas na quarta-feira, dia 25. O grooving não é item obrigatório em nenhum aeroporto, mas, se a própria Infraero planejava implantá-lo, isso significa que ele é necessário para a total segurança de decolagens e aterrissagens em Congonhas.

Voltando ao acidente: o Airbus continuou em alta velocidade pela pista. Quando passou em frente à torre de controle, estava três vezes mais rápido do que deveria. O fato de, nesse momento, o reverso estar aberto diminuiu em muito a possibilidade de que o piloto estivesse acelerando com a intenção de arremeter, já que quem quer decolar não aciona um equipamento que diminui a potência do motor. Diante da velocidade anormal, é provável que, nesse instante, muitos passageiros tenham se dado conta de que algo errado estava acontecendo — alguns foram encontrados com o tronco abaixado e as mãos sobre a cabeça, a posição recomendada em casos de emergência. Quando passou em frente ao Finger 1, que fica 400 metros antes do final da pista, o Airbus começou a desviar para a esquerda. O rastro deixado a partir daí permite tirar duas conclusões: que, a essa altura, o avião estava totalmente fora de controle e que, ao contrário do que se chegou a pensar, o piloto não tentou dar um cavalo-de-pau: a curva descrita pela aeronave é suave. Entre a lateral e o gramado que a circunda, existem lâmpadas de orientação. O trem de pouso traseiro esquerdo esmigalhou uma delas. O deslocamento de ar causado pela passagem da aeronave fora do eixo esperado ainda arrancou a cúpula de proteção de uma segunda lâmpada.

Poucos metros à frente, o avião saiu definitivamente da pista e atravessou uma grande área gramada que há na cabeceira de Congonhas. Também nesse trecho, a aeronave deixou vestígios que possibilitam reconstituir com exatidão sua trajetória. Os pneus do lado esquerdo danificaram uma tampa de concreto que cobre um dos fossos do sistema de drenagem. Os do lado direito destruíram

OS MAIORES ACIDENTES COM AVIÕES BRASILEIROS

A queda do Airbus A320 da TAM, em que morreram 187 passageiros e tripulantes, além das pessoas que estavam em terra, é o maior desastre aéreo da história do país

**25 DE FEVEREIRO
DE 1960**

Um bimotor da Companhia Real colidiu com um avião da Marinha americana no Rio de Janeiro



WALTER FIMODAJI

**11 DE JULHO
DE 1973**

Um incêndio num banheiro causado por cigarro derrubou um Boeing 707 da Varig perto do aeroporto de Orly, em Paris



DE BECKER MAIRE LAUREGAMMA

**8 DE JUNHO
DE 1982**

Um Boeing 727 da Vasp bateu contra uma colina na Serra da Aratanha, no Ceará



CAPIMARIBE NETO

**3 DE SETEMBRO
DE 1989**

Um Boeing 737 da Varig que ia de Marabá para Belém, ambas no Pará, errou a rota e fez um pouso forçado na floresta, em Mato Grosso



ANTONIO RIBEIRO

**31 DE OUTUBRO
DE 1996**

Um Fokker 100 da TAM caiu em Congonhas, em São Paulo, depois que um dos reversos se abriu durante a decolagem



MAURÍLIO CLARETONE

**29 DE SETEMBRO
DE 2006**

Um Boeing 737 da Gol caiu em Mato Grosso após ser abalroado por um jato Legacy da Excel Air



SEBASTIAO MOREIRA



PILOTO FOI DEMITIDO DA GOL DEPOIS DE APENAS TRÊS MESES

Na cabine de comando do Airbus A320 prefixo MBK estavam dois pilotos experientes. Kleyber Lima, de 54 anos, e Henrique Stephanini Di Sacco, 52, tinham, cada um, quase 15 000 horas de voo e pelo menos duas décadas à frente de aeronaves. Lima trabalhava havia vinte anos na TAM e seu colega, que por 22 anos pilotou aviões da extinta Transbrasil, havia sido contratado em janeiro deste ano. Stephanini trabalhou também por três meses na Gol. VEJA recebeu a informação

TRAGÉDIA E MAIS TRAGÉDIA

Sob a chuva, bombeiros resgatam corpo: dez meses depois dos 154 mortos no acidente com o Boeing da Gol, o país chora a morte das vítimas do Airbus da TAM



de que ele foi demitido de lá após ser reprovado em um teste no simulador de voo. Procurada pela reportagem para confirmar a informação, a Gol, depois de convocar uma reunião com seu departamento jurídico, limitou-se a dizer que o piloto "foi admitido na companhia em 17 de setembro de 2001 e desligado em 12 de dezembro de 2001" e que a empresa "preservará o sigilo de sua relação funcional com o ex-colaborador". Fábio Di Sacco, filho de Stephanini e co-piloto da TAM, negou que o

uma terceira lâmpada de sinalização, que demarcava o limite final da pista. Nesse instante, o avião se aproximava de uma ribanceira com mais de 10 metros de altura. Se, em vez dessa ribanceira, o piloto tivesse encontrado uma área de escape — extensão projetada para receber aviões que não conseguem parar antes do fim da pista —, os 187 ocupantes talvez ainda estivessem com vida.

Segundos antes de chegar à beira da ribanceira, o piloto havia puxado o manche e levantado o nariz do avião — provavelmente uma tentativa instintiva de evitar a queda no abismo. Nos poucos metros de pista que lhe restavam, no entanto, o Airbus descontrolado não teve condições de acelerar o suficiente para ganhar altitude. Tudo o que conseguiu foi levantar a frente e tocar com os trens de pouso traseiros numa mureta de 30 centímetros de altura que há antes da ribanceira. Em seguida alçou um vôo de cerca de 60 metros sobre a Avenida Washington Luís. Nesse trajeto, "pulou" por cima de um poste de 7,5 metros e, logo depois, desabou sobre o 1º andar do galpão de cargas da TAM. Seu combustível se espalhou rapidamente, provocando duas explosões e transformando o prédio em uma pira crematória. Em questão de segundos, a temperatura no local chegou perto de 1 000 graus. Os elevadores do prédio pararam de funcionar e a queda das lajes bloqueou a saída de emergência por onde deveriam escapar os funcionários. Impedidos de fugir, sufocados pela fumaça e acossados pelo fogo, dois deles saltaram pela janela. Um está hospitalizado. Outra morreu na queda. Até a noite de sexta-feira, haviam sido identificados os corpos de três víti-

Lima (à esq.) e Stephanini: só a caixa-preta dirá qual dos dois estava no manche

pai tenha sido demitido por causa de uma reprovação no simulador, mas disse que não iria revelar o motivo do desligamento.

Até agora, é impossível afirmar com certeza qual dos dois pilotos estava no controle do Airbus no momento em que a aeronave pousou em Congonhas. Sabe-se apenas que, na viagem anterior do Airbus, de Congonhas a Porto Alegre, feita no mesmo dia do acidente, quem assinou a ficha do diário de bordo — documento preenchido ao fim de cada vôo — foi Lima.

mas que não estavam no avião. Nove pessoas que estariam no prédio e nas proximidades permaneciam desaparecidas.

De acordo com a National Transportation Safety Board (NTSB), agência federal ligada ao governo americano, com sede em Washington, as duas caixas-pretas do Airbus da TAM estão seriamente danificadas devido ao tempo que ficaram expostas ao fogo. Apesar disso, o órgão concluiu na sexta-feira que será, sim, possível extrair dados e vozes registrados nos equipamentos. Só com as informações que elas carregam será possível definir as causas exatas do acidente. É certo que, quaisquer que sejam elas, não poderiam ter encontrado ambiente melhor para prosperar. Em meio à baderna generalizada do transporte aéreo, a tragédia do Airbus A320 ocorreu em um aeroporto anacrônico e ineficiente, que — projetado em outros tempos, para outros tipos de aeronave — há muito já deveria ter sido fechado. Na sua inauguração, em 1936, ninguém imaginava que a cidade cresceria tanto ao redor das pistas. Hoje, há casas a 50 metros das cabeceiras e Congonhas opera, em todos os aspectos, perigosamente no limite (veja quadro na pág. 68). Não se trata mais de resolver o já crônico problema de atraso de vôos ou os já habituais motins de controladores aéreos fora de controle, mas de garantir a vida de quem voa e de quem vive permanentemente sob o ronco dos aviões. O Aeroporto de Congonhas já se provou inadequado para fazer face à crise. Depois de mais duas centenas de mortes, o governo diz que vai desafogar o aeroporto. Diz que vai. Vamos ver. A pergunta que fica é: por que não decidiu fazer isso antes? ■

Dois comandantes da TAM disseram a VEJA que, por ser mais antigo na empresa, Lima tinha ascendência sobre Stephanini. Além disso, segundo informou o presidente da TAM, Marco Antonio Bologna, Lima era comandante — status que Stephanini, que já fora comandante na Transbrasil, ainda não tinha alcançado na TAM. Sheldon Lima, um sobrinho de Lima, disse a VEJA que o tio já havia comentado que, nas operações de pouso e decolagem, costumava transferir o manche para seus co-pilotos. "Ele dizia que era um gesto de cortesia." A certeza sobre quem estava no manche no momento do acidente só virá com a análise das caixas-pretas do avião.



Adelaine Moura
75 anos, aposentada - RS



Alanis Andrade
2 anos - SP



Alina Castigo
28 anos, comissária - SP



Alvaro Alexandre Bregues
35 anos, comissário - MG



Ana Carolina Cunha
10 anos, estudante - RN



Anderson Cassel
39 anos, administrador - RS



André Ora Dória
25 anos, empresário - SP



Caco Felipe Cunha
13 anos, estudante - RN



Carla Fioratti
39 anos, enfermeira - RS



Carlos Rockenback
39 anos, empresário - RS



Carlos Zanotto
46 anos, executivo - RS



Carmen Luisa Victoria Fonseca
51 anos, assistente social - RS



Cassia Negretto
38 anos, comissária - SC



Cassio Sérgio da Cunha
37 anos, advogado - SP

Especial

FACES DA TRA



Eduardo Mancos
60 anos, consultor - RS



Elcia Ramos
65 anos, aposentada - RS



Elenize da Silva Ferraz
42 anos, psicóloga - PB



Elaine Dornelles
33 anos, empresária - RS



Eliza Dambinski
55 anos, professora - RS



Emerson Jairo Freitag
33 anos, empresário - RO



Enzo Shiohara
31 anos, engenheiro - SP



Fábio Vellozo
36 anos, advogado - SP



Fabíola do Tretag
28 anos, comissária - RS



Fernando Fleck Pessoa
21 anos, estudante - RS



Fernando Jergolini
42 anos, comissário - RS



Fernando Volpe Estato
34 anos, engenheiro - SP



Gabriel Corrêa Pedrosa
26 anos, empresário - AM



Gilmar Tenório Rocha
48 anos, engenheiro - PE



Janus Lucas Leite Silva
26 anos, analista - BA



Jaqueline Cardozo Dias
41 anos, empresária - RS



João Roberto Berto
45 anos, executivo - RS



João Francisco Callistrano
40 anos, empresário - SP



José Américo Flores do Amaral
63 anos, advogado - MS



José Carlos Pierucetti
43 anos, arquiteto - SP



José Luiz Souto Pinto
53 anos, administrador - RS



Angela Doméles Haensel
51 anos, psicóloga - RS



Antônio Carlos Araújo de Souza
56 anos, médico - RS



Altívio Sassa Bibbio
63 anos, empresário - RS



Bruna de Villi Chiaccur
29 anos, advogada - SP



Bruno Ferraz
3 anos - PB



Bruno Nascimento
21 anos, estudante - MT



Caio Augusto Bueno Dalprat
22 anos, estudante - SP



Catalina Oliveira
35 anos, secretária - RS



Claudomir Amiero
41 anos, engenheiro - SP



Clóvis Mendonça Junior
42 anos, instrutor - RS



Danielle Bahdur
29 anos, comissária - SP



Demétrio Travessa
46 anos, engenheiro - SP



Deolinda Fonseca
61 anos, voluntária - RS



Diogo Casagrande Salcedo
25 anos, piloto de avião - RS

GÉDIA QUE...



Caio Freitas, 24 anos,
analista de sistemas - SP



Evelyn Campos,
30 anos, comissária - SP



Fabiana Metzel Amaral,
32 anos, advogada - RS



Fabiane Ruzante,
30 anos, comissária - RS



Fabiano Rosino Matos,
30 anos, administrador - SP



Fábio Costa Balcells,
32 anos, administrador - SP



Fábio Vieira Marozas Junior,
56 anos, engenheiro - MG



Guilherme Moraes,
65 anos, executivo - RJ



Gustavo Martins,
30 anos, administrador - SP



Henrique Stephannini de Sacco,
53 anos, comandante - SP



Henrique Tomine,
51 anos, engenheiro - PR



Ivalino Bonatto,
54 anos, administrador - RS



Ivanalio Arruda da Cunha,
51 anos, empresário - RN



Jamie Pinco de Lúcio,
21 anos, empresária - AM



Jôia Camargo,
79 anos, aposentada - RS



Julia Elizabeth Gomes,
14 anos, estudante - SP



João César Rietzecker,
51 anos, deputado federal - RS



Karen Melissa Ramos,
32 anos, comissária - RS



Kátia Escobar,
43 anos, jornalista - RS



Kleyber Lima,
54 anos, comandante - SP



Larissa Ferraz,
13 anos, estudante - PB



Leila Maria Oliveira dos Santos
35 anos, professora - RS



Levi Ponce de Leão
1 ano e 8 meses - AM



Lina Barbosa Cassol
28 anos, médica - RS



Lisiane Schubert
40 anos, empresária - RS



Lucas Palomino Mattedi
24 anos, estudante - SP



Luiz Antônio Rodrigues da Luz
43 anos, pastor - RS



Luiz Bandeira
64 anos, administrador - RS



Maria Elizabeth Caballero
65 anos, aposentada - SP



Maria Isabel Gomes
10 anos, estudante - SP



Mariana Suzuki Sell
30 anos, advogada - RJ



Márcio Lopes Correa Gomes
50 anos, empresário - RS



Marli Pedro Santos
51 anos, administradora - RS



Maria Laudares Almeida
63 anos, executiva - SP



Melissa Andrade
29 anos, dona de casa - SP

...COMOVEU O



Nadia Maria Sotzack de Paula
52 anos, enfermeira - RS



Nelly Priebe
84 anos, aposentada - RS



Nelson Wieboelling
59 anos, advogado - RS



Osvaldo Luis de Souza
50 anos, empresário - SP



Patrícia Hauschild
30 anos, comissária - SP



Paula Xavier, 23 anos,
administradora hoteleira - SP



Paulo Cesar Pavi
43 anos, engenheiro químico - SP



Rebeca Haddad
14 anos, estudante - RS



Roman Klug
13 anos, estudante - RS



Renata Gozalves
22 anos, comissária - SP



Renato Soares da Silva
36 anos, cabeleleiro - MG



Ricardo Almeida
38 anos, administrador - PB



Ricardo Kley Santos
30 anos, co-piloto - RS



Ricardo Lazze
36 anos, administrador - PEJU



Silvan Stampf
54 anos, administrador - RS



Silvia Andrea Grunewald
36 anos, telejornalista - RS



Simone Wettrup
28 anos, advogada - SP



Sônia Machado
71 anos, aposentada - RS



Soraya Charara
42 anos, voluntária - RS



Suzel Fleck
73 anos, dona de casa - RS



Suely Fonseca
73 anos, aposentada - RS



Luiz Zacchini
41 anos, advogado - RS



Madalena Silva
20 anos, comissária - SP



Marcel Cassal Vicentin
28 anos, piloto - RS



Marcelo Carlos Stehr, 39 anos,
técnico em eletrônica - SP



Marcelo Peres Marthe
32 anos, administrador - SP



Marcio Rogério Andrade, 35 anos,
agente de Trânsito - SP



Marco Antonio Silva
49 anos, representante - RS



Mery Wilma Ineira
77 anos, aposentada - RS



Michele Dias Miranda, 24 anos,
funcionária da TAM Express - SP



Michelle Leite
26 anos, comissária - SP



Michele Unterberg
23 anos, comissária - SP



Mirrele Bettor
25 anos, comissária - SP



Mirtes Suda
50 anos, engenheira - SP



Nádia Moyses
31 anos, advogada - RS

BRASIL

Profissionais no auge da carreira, jovens cheios de planos, crianças voltando das férias, senhoras aposentadas, duas grávidas. Vidas ceifadas, sorrisos que não existem mais



Paulo Rogério Amoretti Souza
60 anos, advogado - RS



Paulo de Tero Silveira
46 anos, advogado - RS



Pedro Augusto Calitabano
31 anos, empresário - SP



Peter Max Finzsch
28 anos, assessor técnico - RS



Priscila Bertoldi Silva
31 anos, advogada - SP



Raíssa Bueno Dalpra
17 anos, estudante - SP



Raquel Soares Warmling
19 anos, estudante - RS



Richard Sales Canfield
30 anos, empresário - RS



Roberto Weiss Junior
38 anos, engenheiro - RS



Rodrigo Prado de Almeida
26 anos, consultor - RS



Rogério Sato
28 anos, analista contábil - SP



Rosquie Vilhena
34 anos, engenheiro - MG



Rubem Wierhaeuper
60 anos, empresário - RJ



Sandro Schubert
39 anos, empresário - RS



Thais Yelgi Scott
14 anos, estudante - RS



Valdemarina Souza
62 anos, bióloga - RS



Valdir Moraes
34 anos, grávido - RS



Vilma Klug
33 anos, funcionária pública - RS



Vinícius Costa Coelho
24 anos, piloto - SP



Vitor Paludo, 59 anos,
analista de sistemas - RS



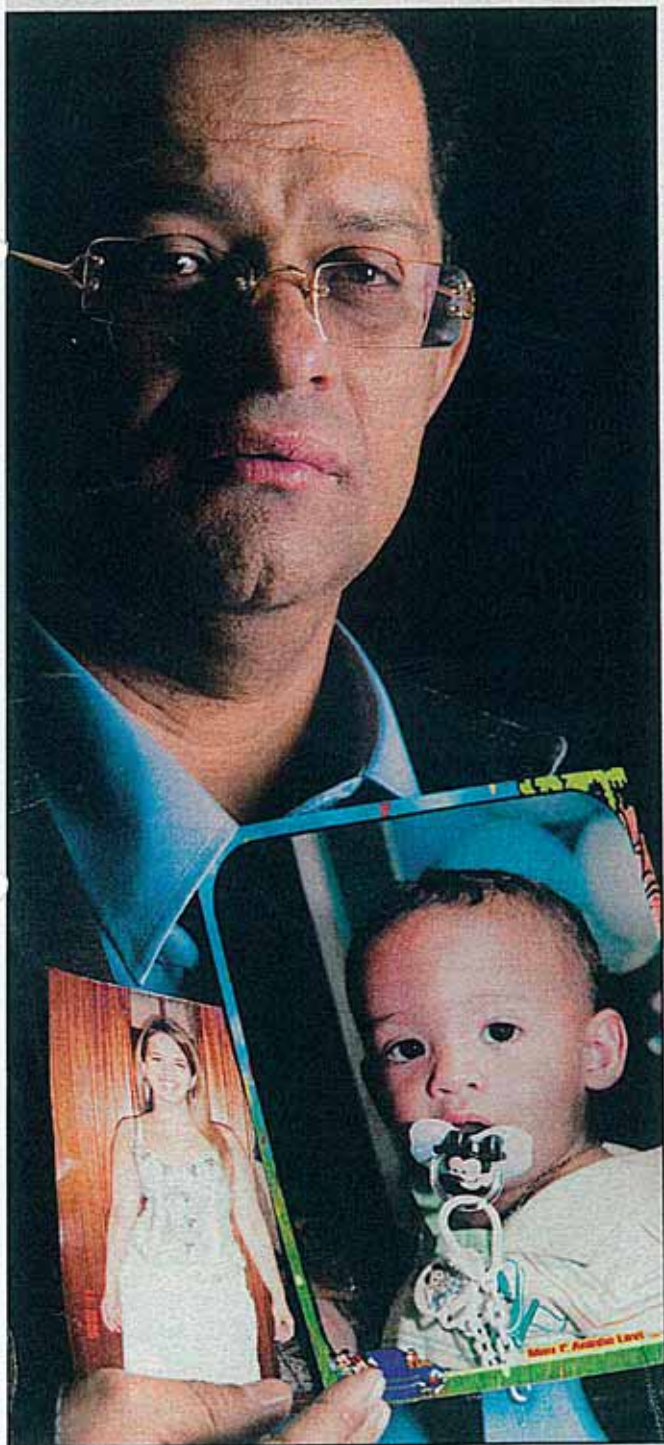
Zenilda Santos
44 anos, dona-de-casa - RN

FOTOS: ALVARO DE FREITAS/AVISO; ROSANGELA OLIVEIRA

Depois que o pior acontece, gestos que se dissolveriam na banalidade do cotidiano ganham uma dimensão terrível. Por que o aspirante a piloto conseguiu entrar no voo fatídico no último minuto? Por que o marido deixou a mulher e o filhinho embarcarem no último assento disponível? Como uma família inteira pega um avião para voltar de férias e é varrida do mapa? Como um pai vai esperar o filho no aeroporto e vê o avião desaparecer em chamas? São perguntas sem respostas, mas lembrar as histórias dos que se foram e o sofrimento dos que ficaram é uma forma de dizer que todas as vidas têm um valor intrínseco que nada apagará. Nestas páginas, algumas dessas histórias de vítimas e de sobreviventes.

“Eu deveria estar no lugar deles”

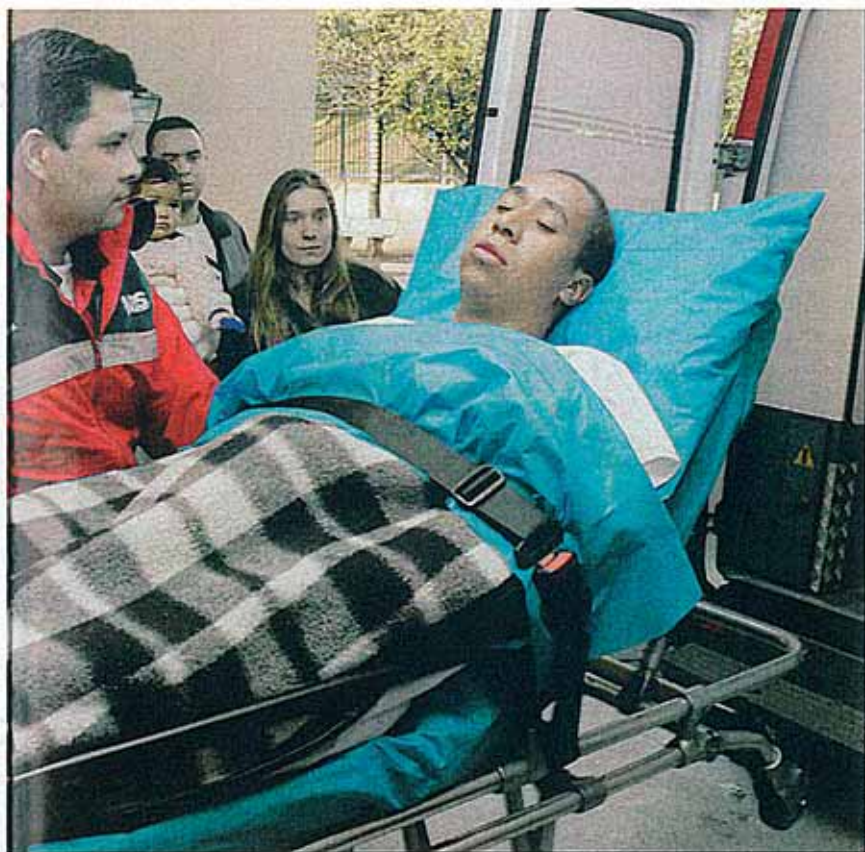
O amazonense Ildercler Ponce de Leão, de 42 anos, deixou o único lugar disponível no voo 3054 para sua esposa, Jamile, de 21 anos, com o bebê do casal, Levi, de 1 ano e 7 meses. Nesse voo, a mulher e a criança poderiam fazer uma conexão direta para Manaus, onde a família morava e Ildercler tem uma empresa de manutenção. Ele pegou outro voo, da Gol, cuja conexão exigiria recolher as malas e fazer novo check-in em São Paulo. Foi uma decisão pragmática, banal, que iria adquirir dimensões trágicas. A família vinha de um passeio pela serra gaúcha. Tivera a sorte de ver neve em Gramado. Jamile e Ildercler tinham se casado havia três anos, depois de um namoro rapidíssimo. Recém-saído de um relacionamento amoroso, Ildercler costumava trocar confidências com uma amiga, Gisele. Quase sempre, quem atendia o telefone era a irmã mais nova dela, Jamile. “Ela tinha a capacidade de me tocar com palavras de fé e amor. Propus casamento em três meses”, ele conta. Quando se despediu da mulher e do filho no aeroporto de Porto Alegre, o menino deixou com o pai seu carrinho de estimação. “Não consigo mais largar esse brinquedo”, disse Ildercler a VEJA, na sexta-feira passada.



ROBERTO SETTON



ALBUM DE FAMILIA



SILVIA ZAMBONIPOLHA/IMAGEM

O gesto que salvou uma vida

O que acontece quando sua vida depende de um grito de socorro e você não tem mais forças nem para isso? O ascensorista Renato Soares dos Santos, 31 anos, estava no 2º andar do prédio da TAM Express quando o avião atingiu o edifício. Sua primeira reação foi chamar o elevador para ter certeza de que ninguém havia ficado preso. O elevador estava parado. Renato tentou então achar a saída pela escada. Não conseguiu. Foi quando sua irmã, Regina, que sabia que ele estava no prédio, ligou para seu celular: "Tentei acalmá-lo. Disse que os bombeiros já estavam com seu número de telefone e logo iriam resgatá-lo". Deitado de bruços no chão para evitar aspirar a fumaça, o ascensorista ainda ouvia os gritos de outros funcionários. Aos poucos, foi perdendo a consciência. Cerca de vinte minutos depois, quando os bombeiros chegaram, ouviu um deles perguntar se havia alguém no local. Sem voz nem forças para pedir ajuda, Renato fez o gesto que salvou sua vida: começou a bater com uma das mãos no chão. Conseguiu ser ouvido.

Ela já sabia: seria menina

Nos últimos quatro meses, a advogada gaúcha Fabiana Hetzel Amaral, de 32 anos, passou a dividir o trabalho no escritório de advocacia Freitas de Siqueira, em Porto Alegre, com os preparativos para a chegada do bebê. Estava animadíssima. Afinal, passara um ano tentando engravidar. Há quinze dias, Fofa, como era chamada pelos amigos e pela família, fizera um exame pré-natal e descobriu que, muito provavelmente, teria uma menina. Feliz da vida, avisou as colegas: iria se chamar Maria Vitória. Como qualquer mãe de primeira viagem, saiu afoita em busca dos preparativos. Comprou o carrinho do bebê e até um aparelho daqueles que ajudam a tirar o leite dos seios. Também contratou uma arquiteta para decorar o quarto da filha, na casa que comprara com o marido havia dois anos. Era uma nova fase de sua vida. Na terça-feira, embarcou para São Paulo, onde apresentaria no dia seguinte uma palestra sobre precatórios, uma das áreas em que atuava. Deixou o carro no estacionamento da empresa porque a viagem seria curta. Quando a TV deu as primeiras informações sobre o acidente com o voo da TAM, amigos e familiares pensaram no bebê. Fofa, sempre forte, iria sobreviver, acreditavam eles. Mas o final da história foi diferente.



ALBUM DE FAMILIA

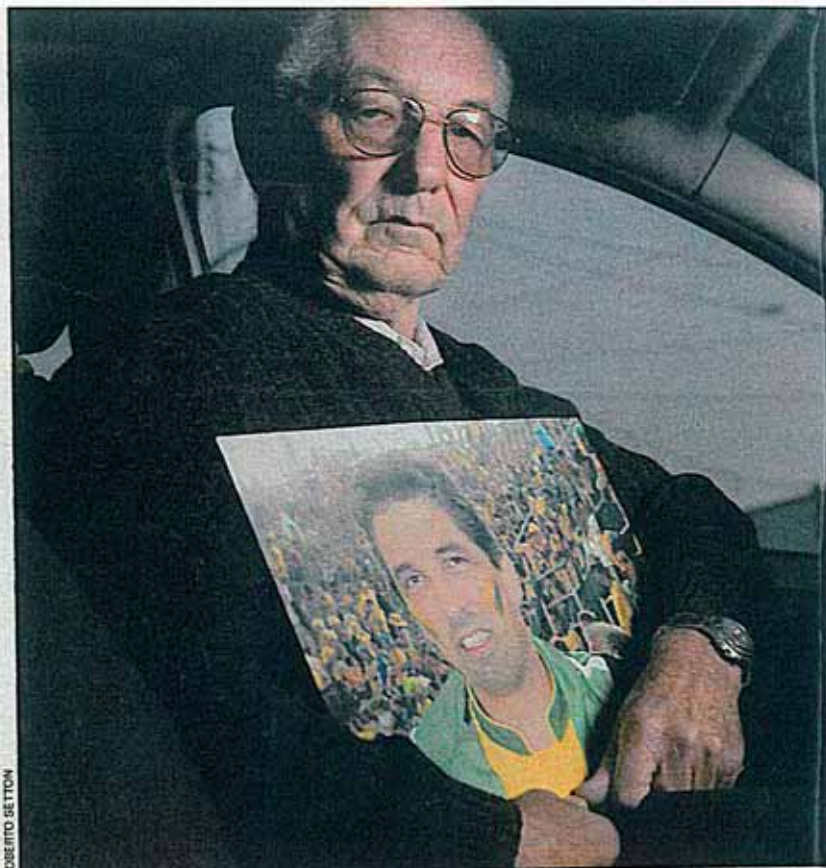
Atrasado, ele correu para embarcar

Ao chegar ao aeroporto de Porto Alegre para embarcar para São Paulo, Diogo Casagrande Salcedo, 25 anos, foi informado de que o check-in do voo das 17 horas já estava encerrado. Como ele viajava por conta da companhia aérea, a funcionária do balcão decidiu ajudá-lo. Deu nova olhada no computador e avisou que, se Diogo corresse, conseguiria embarcar. Foi o que ele fez. Queria chegar logo a São Paulo, onde tinha marcado um exame psicotécnico, última etapa do processo seletivo para se tornar piloto da TAM. Nas duas terças-feiras anteriores, Diogo havia feito o mesmo percurso para realizar provas de seleção. "Nosso azar foi a funcionária ter conseguido embarcá-lo", lamenta seu pai, Luiz Antonio Salcedo. Se passasse no exame, Diogo realizaria um antigo sonho. Na infância, o tema favorito de seus desenhos eram os aviões. Na adolescência, praticou aeromodelismo. Adulto, tornou-se piloto de táxi aéreo. Antes de viajar, Diogo esboçou a apresentação que faria no dia seguinte: "Nas horas vagas gosto de praticar esportes, entre eles tênis e natação. Tenho uma namorada há seis anos, com quem pretendo me casar. Estou muito interessado em fazer parte da TAM e ajudar...".

“Meu filho só queria chegar mais cedo em casa”

O paulista Lamir Buzzanelli, de 67 anos, aguardava o desembarque do filho, o engenheiro químico Claudemir Buzzanelli Arriero, ao lado de seu táxi, estacionado em frente ao aeroporto. Foi surpreendido por um forte estrondo seguido de labaredas a apenas 70 metros de distância. O taxista consultou o relógio. Eram 18h45, minutos depois do horário previsto para a aterrissagem do avião no qual viajava Claudemir. Pensou logo no pior: “Tive a certeza no meu coração de que aquele era o avião em que estava meu filho”. Lamir ficou alguns minutos sem ação, desorientado, até começar a perguntar sobre o acidente a todo mundo que passava. Ainda tentou seguidas vezes falar com Claudemir no celular, sem sucesso. Minutos antes de entrar no avião, o engenheiro químico, que havia viajado a Porto Alegre a trabalho, avisou ao pai e à mulher, Rosely, que conseguira antecipar seu voo e chegaria mais cedo em casa. Estava ansioso para voltar a tempo de jantar com a família naquela noite. Aos 41 anos, ele tinha dois filhos, um de 21 e outro de 13 anos. “Um acidente como esse destrói famílias inteiras”, desabafa Rosely.

ROBERTO SETTON



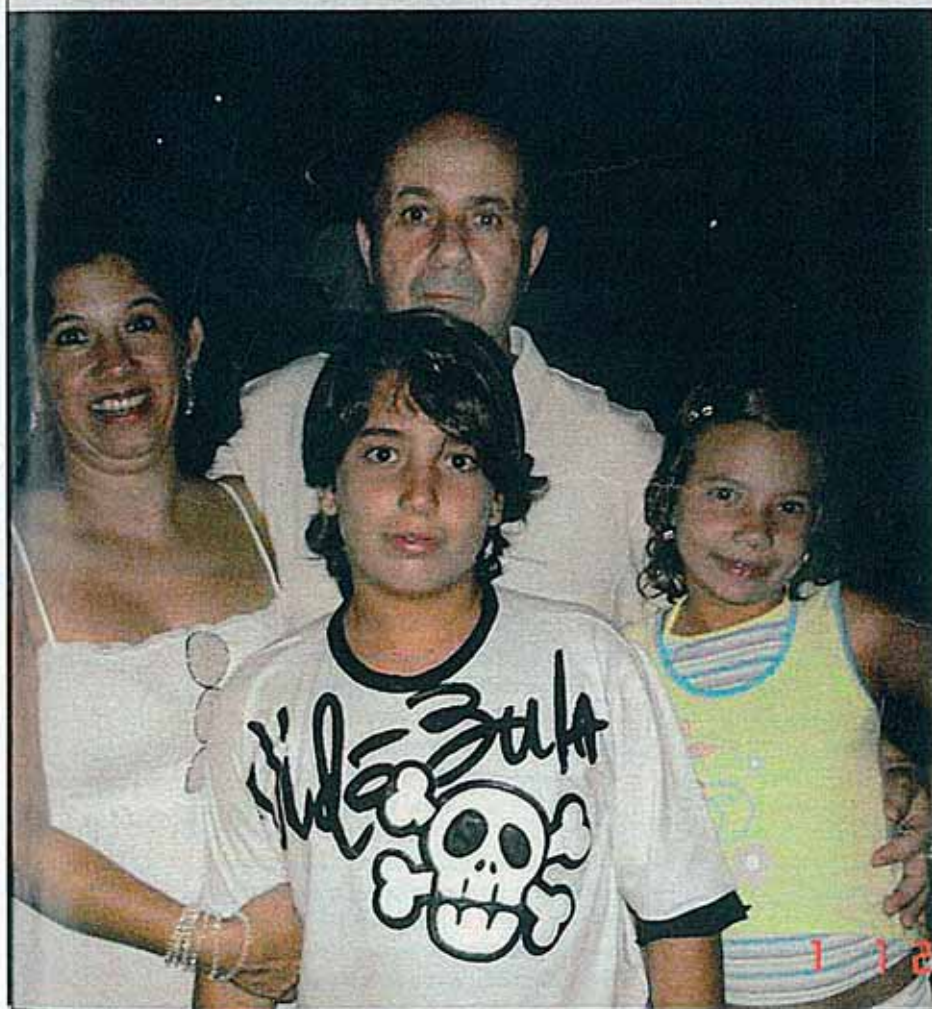
“Não sei mais o que será de mim sem eles”

Que mãe não sentiu o coração encolher ao ouvir pela televisão o “não” vindo do fundo das entranhas de Christiane Bueno? Ao receber a confirmação da queda do avião em que estavam seus dois filhos, a estilista de 40 anos literalmente desabou. A viagem era comum na vida de Rafaella Bueno Dalprat, de 17 anos, e Caio, de 12. Desde pequenos, eles faziam a mesma coisa nas férias escolares de janeiro e de julho: pegavam um avião para Porto Alegre e iam ver o avô, Ítalo Dalprat, e outros parentes gaúchos. “Era para ser mais uma viagem de rotina, nada além disso. Eles fizeram isso inúmeras vezes e nada aconteceu. Por que agora?”, perguntava-se Christiane, a dor indizível apenas entorpecida por tranqüilizantes. “Não sei mais o que será de mim sem eles.” Caio estava na 7ª série. Era um garoto meigo, capaz de expressar a paixão pelo avô Ítalo de forma comovente. “Vovô, você nem sabe quanto eu te amo”, disse ele ao deixar Porto Alegre. Rafaella, a quem Caio chamava de “anjo da guarda”, gostava de música e de sair com as amigas. Em janeiro, tinha passado no vestibular para o curso de rádio e TV.



Quatro meses de felicidade e muitos planos

Há quatro meses, o gaúcho Peter Max Finzsch, 28 anos, casou-se com Helena Braga, 26, namorada desde a faculdade. Eles tinham acabado de comprar um apartamento em Porto Alegre. No domingo, dois dias antes de ele embarcar no Airbus da TAM, o casal passeou pelo bairro onde fica o imóvel. Na ocasião, ele confidenciou à mulher: "Nunca fui tão feliz". Analista de sistemas na siderúrgica Gerdau, Peter tinha planos de morar nos Estados Unidos, para onde viajava freqüentemente a trabalho. "Ele estava no melhor momento profissional da sua vida e muito contente com o casamento", lembra o pai, Horst Max Finzsch. Na terça-feira, minutos antes de embarcar no fatídico voo da TAM, Peter conversou pelo celular com o pai. Disse que acabara de entrar no avião e, assim que chegasse a São Paulo, ligaria de volta.



Uma família inteira riscada do mapa

Férias de inverno na florida Gramado, vida consolidada na ensolarada Natal. No percurso de volta, o aeroporto de Congonhas seria apenas uma escala para a família Cunha. Ivaldo Arruda da Cunha, de 51 anos, tinha o perfil do homem que vai atrás de oportunidades. Nascido em Santana do Matos, no interior do Rio Grande do Norte, mudou-se para São Paulo aos 17 anos, em busca de trabalho. Na capital paulista conheceu Zenilda. Casaram-se, tiveram dois filhos, deram-lhes nomes imponentes — Caio Felipe e Ana Carolina. Em 2003, com medo da violência, a família decidiu se estabelecer em Natal, onde o empresário era dono de dois postos de gasolina. Nos últimos meses, Caio havia descoberto as corridas de kart. "Apesar de ser um empresário ocupado, Ivaldo encontrava tempo para se divertir com a família. Eles apareciam aqui todos os fins de semana", conta Ribamar Cavalcante, administrador do kartódromo de Natal. Um dia antes do acidente, na segunda-feira, Cavalcante recebeu um telefonema de Gramado. Era Caio, feliz da vida, contando que o pai havia lhe dado um kart de presente. Ele estava com 13 anos; Ana Carolina, com 10.

Especial

AS AUTORIDADES OUTRA CATÁSTRO

O acidente de Congonhas revela como é enfrentado o caos aéreo: com incompetência, negligência, cinismo e deboche. Para não falar da corrupção, é claro



SÃO FE



A MÍMICA DOS INDECENTES

Funcionários da Infraero, a estatal responsável pela administração dos aeroportos, riem diante da tragédia, indiferentes à cena aterradora dos corpos carbonizados sendo retirados dos escombros. Ao lado, o assessor do presidente Lula, Marco Aurélio Garcia, e um auxiliar comemoram com gestos obscenos a notícia de que uma falha mecânica pode ter causado o acidente — o que, só na fantasia deles, livraria o governo de suas evidentes responsabilidades

AG. O GLOBO



Congonhas, pouco depois das 3 e meia da madrugada de quarta-feira. Da cabeceira da pista, debaixo de uma garoa forte, um grupo de funcionários da Infraero observava o trabalho dos bombeiros. Naquele instante, as chamas estavam praticamente extintas e começava a etapa mais dramática de toda tragédia — o resgate dos corpos das vítimas. O grupo estava a aproximadamente 100 metros do local onde o Airbus explodiu depois de se chocar com o prédio da TAM. Um dos funcionários da Infraero, João Brás Pereira, supervisor do aeroporto, tinha uma visão privilegiada da tragédia. Do lugar em que estava, do alto, era possível enxergar com clareza um cenário capaz de despertar sentimentos variados, como tristeza, dor, revolta ou consternação. Mas ele e os outros funcionários da Infraero estavam rindo. Apontavam para o lugar da tragédia, faziam algum comentário e riam. Riram durante quase cinco minutos, até perceber que estavam sendo fotografados. A Infraero é a estatal responsável pela administração dos aeroportos do país. Está na linha de frente na escala de responsabilidade pelo caos aéreo que assombra o Brasil há mais de dez meses. Não se sabe exatamente do que os funcionários da estatal achavam graça. Certamente não era — é melhor acreditar — dos corpos carbonizados ou da destruição provocada pelo acidente.

Brasília, pouco depois das 8 da noite de quinta-feira, dois dias depois do acidente. No 3º andar do Palácio do Planalto, o assessor especial da Presidência, Marco Aurélio Garcia, e seu auxiliar, Bruno Gaspar, foram flagrados assistindo e comemorando uma notícia do *Jornal Nacional*, da Rede Globo, que apontava uma possível falha mecânica no avião da TAM como provável causa do acidente — o que, só na fantasia deles, livraria o governo de qualquer responsabilidade. Felizes e sem saber que havia uma câmera

Diego Escosteguy e Otávio Cabral

apontada para eles, Marco Aurélio Garcia e o auxiliar extravasaram sua satisfação com gestos obscenos. Informado do flagra, o assessor do presidente, inicialmente, negou a comemoração, mas, confrontado com as imagens, disse que os gestos eram uma reação privada captada de maneira clandestina pela televisão. Ou seja, ninguém tinha nada a ver com aquilo. Depois, em nota, tentou politizar o episódio: "O sentimento que extravasei em privado foi e é de repúdio àqueles que trataram sordidamente de aproveitar a comoção que o país vive para insistir na postura partidária de oposição sistemática a um governo duas vezes eleito pela imensa maioria do povo brasileiro". Traduzindo: o importante para o assessor presidencial é mostrar à sociedade que o governo nada tem a ver com o acidente. O resto — os mortos, a tragédia, o caos aéreo — é mero detalhe. Top, top, top para quem não concordar.

A cena dos funcionários da Infraero rindo diante do horror e a mímica grotesca dos assessores presidenciais personificam não só o escárnio como também a desídia com que as autoridades governamentais têm enfrentado o problema do caos aéreo desde seu início, em outubro do ano passado. A culpa pelo acidente da TAM pode ser da pista inacabada de Congonhas, de um defeito mecânico do avião, de um erro do piloto, da chuva, do acaso, de tudo isso combinado. A única certeza é a parcela de responsabilidade do governo pela tragédia. Da manutenção dos aeroportos à fiscalização dos



O andar do novo terminal incendiado: falta de fiscalização na obra

A GAMBIARRA NO AEROPORTO SANTOS DUMONT

Poucas horas antes da queda do avião da TAM, em Congonhas, os cariocas se assustaram com a coluna de fumaça que subiu do Aeroporto Santos Dumont, às margens da Baía de Guanabara. O incêndio no 3º andar do terminal recém-inaugurado, que abrigará uma praça de alimentação, teve como origem mais provável um curto-circuito numa instalação elétrica provisória nas obras de ampliação do aeroporto. Segundo o perito federal Luis Carlos Serpa, a fiação apresentava vários pontos sujeitos a um curto. O que permanece sem explicação é como se pôde utilizar a popular gambiarra numa obra cujo valor total supera os 334 milhões de reais. O fogo foi alimentado por 300 cadeiras embaladas em plástico que estavam guardadas ali — outro fato que denota descuido e falta de fiscalização. Não passou de um

susto, mas poderia ter sido mais uma tragédia. Circulam pelo aeroporto 10 000 passageiros por dia. A ampliação do Santos Dumont, entregue ao consórcio formado pelas empreiteiras Odebrecht, Carioca Engenharia e Construcap Engenharia, só deverá estar inteiramente concluída em novembro. Uma primeira parte, que inclui os balcões de check-in e salas de embarque, foi aberta no fim de maio, antes do começo dos Jogos Pan-Americanos. Seu principal mérito é ampliar a capacidade do aeroporto, contribuindo para desafogar o tráfego aéreo no país. É das poucas obras recentes da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero) realmente necessárias. Mas tão imperativo quanto executá-la é fazê-lo com todas as cautelas necessárias. O Brasil não pode mais conviver com gambiarras.

TRAGÉDIA ADMINISTRATIVA

LULA

O presidente hesita há dez meses em demitir os responsáveis pelo acidente da Gol e se mostra alheio à falência do sistema aéreo brasileiro.



ADRIANO MACHADO / A3

WALDIR PIRES

O ministro da Defesa é um dos símbolos do caos. Revelou-se incapaz de tomar decisões e, ainda por cima, é ignorado pelos subordinados da Aeronáutica, da Infraero e da Anac.



ANDRÉ DUJESKAE

JUNITI SAITO

O comandante da Aeronáutica mostrou-se inábil em lidar com o motim dos controladores de voo e criou uma cisão dentro da caserna. O problema se arrasta desde outubro do ano passado.



SERGIO LIMA/FOLHA IMAGEM

INCOMPETÊNCIA

NEGLIGÊNCIA

CORRUPÇÃO



ADRIANO MACHADO/AE

O PRESIDENTE SUMIU

Preocupado com a própria imagem, Lula preferiu cancelar a agenda para evitar explicações sobre o caos aéreo. Só voltaria à cena dali a três dias

aviões, tudo passa — ou deveria passar — pelo crivo dos órgãos federais que cuidam da aviação. Os riscos do excesso de pousos e decolagens em Congonhas eram conhecidos desde 2003. A solução era reduzir o movimento do aeroporto, redistribuindo rotas, como se fez no Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro, e na Pampulha, em Belo Horizonte. E por que isso não foi feito em Congonhas? Em abril do ano passado, seis meses antes do apagão aéreo, a Anac, a agência federal que fiscaliza a aviação, reuniu-se com representantes das com-

panhias aéreas para discutir o problema. Chegou a elaborar um plano de contingência para desafogar Congonhas, que previa o desvio de rota para outros aeroportos e o fechamento de uma das pistas — a principal — para reforma. A Anac, porém, capitulou diante da pressão das companhias aéreas, que têm em Congonhas sua principal fonte de lucros. Em atenção às empresas, ficou acertado que apenas a reforma da pista principal, que operava em condições precárias, seria executada. O projeto de reduzir os vôos foi engavetado.

Nem mesmo o cronograma de reforma da pista principal do Aeroporto de Congonhas foi pautado pelo nobre interesse público. O início das obras, que eram emergenciais, foi adiado duas vezes. Ainda não havia o caos aéreo, mas os técnicos da Infraero e da Anac já haviam observado que o simples fechamento da pista principal já provocaria problemas na operação de todos os aeroportos do país. Como era ano eleitoral, as autoridades, que estavam preocupadas apenas com o bem-estar do governo, advertiram que a execução do trabalho poderia causar problemas políticos. "Por isso, achamos melhor deixar para



JOSÉ CARLOS PEREIRA

O presidente da Infraero não tem poder de mando dentro da estatal e pilota no automático um antro de corrupção e ineficiência.



AG. LUZIANI

MILTON ZUANAZZI

O presidente da Anac, a agência responsável pela fiscalização do setor aéreo, não sabe diferenciar uma turbina de uma hélice e não fiscaliza nada, principalmente as empresas aéreas, que operam sem ser importunadas pelo governo.



WILSON INACABIN

ELEUZA LORES

Acusada de corrupção pelo Ministério Público, a diretora de engenharia da Infraero permanece no cargo, mesmo estando com os bens bloqueados pela Justiça há meses. É a responsável direta pelas reformas na pista do Aeroporto de Congonhas.

SERGIO CALANTOQUE

CARLOS WILSON

Em vez de investir na segurança do sistema aéreo, o ex-presidente da Infraero optou por transformar aeroportos em shopping centers. É acusado de desviar parte dos bilhões que gastou.



GRIVALDO BARROSA/AG. O GLOBO



SÓ PODE SER ZOMBARIA

Milton Zuanazzi apareceu em público apenas para receber uma medalha pelos bons serviços prestados: a quem?

prometeram, enquanto durassem as obras, a desviar 40% dos vôos de Congonhas para Guarulhos. Mas nem isso foi cumprido, segundo a Infraero. E mais: para deixar claro quem manda na aviação brasileira, a pista principal foi reaberta sem as ranhuras de segurança previstas, atendendo mais uma vez à pressão das empresas.

A supremacia das companhias aéreas sobre o poder público ficou ainda mais evidente depois da tragédia. As autoridades diretamente responsáveis pelo setor simplesmente sumiram. Assim que soube do acidente com o avião da TAM, o presidente Lula montou um "gabinete de crise" e convocou uma reunião no Palácio do Planalto. Após quase seis horas de conversa com quatro ministros, que invadiu a madrugada de quarta-feira, Lula tomou a magnífica

depois", conta um graduado assessor da Infraero com acesso ao Palácio do Planalto. As eleições passaram, veio o apagão aéreo, e a reforma continuou sendo adiada. O brigadeiro José Carlos Pereira, que assumiu a presidência da Infraero no fim do ano passado, chegou a desabafar com amigos: "Não tem jeito. As empresas aéreas não deixam começar a re-

forma. Não sei mais o que fazer". Os amigos perguntaram, então, se o brigadeiro não poderia enfrentar as empresas. Disse José Carlos Pereira, de acordo com o relato de um dos confidentes: "Eu estou num mandato-tampão. Não tenho poder para nada". Por pressão do Ministério Público, que ameaçava pedir a interdição do aeroporto, a reforma começou em maio último e as empresas se com-



WALTER CAMPANATO/ABR

29 DE SETEMBRO DE 2006

O voo 1907, da Gol, colidiu com o jato Legacy

"Vocês são inteligentes. O avião caiu de 11 000 metros de altura. O que vocês esperavam? Corpos?", disse **Denise Abreu**, diretora da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), aos parentes das vítimas

26 DE OUTUBRO DE 2006

Nas vésperas do feriado de Finados, os controladores de voo fizeram uma operação-padrão nos aeroportos

"É uma crise de natureza emocional", analisou Waldir Pires, ministro da Defesa

O QUE AS AUTORIDADES DISSERAM DURANTE A CRISE

O caos tomou conta da aviação nacional depois que o voo 1907, da Gol, foi atingido por um jato Legacy, em setembro do ano passado. Desde então, o setor aéreo sofreu panes sucessivas, e as autoridades combinaram ineficiência com declarações desastrosas

CELSO JUNIOR/AE



5 DE DEZEMBRO DE 2006

O sistema de rádio do Cindacta 1 falhou

"Acho que o problema já está controlado", disse o presidente Lula

"Não pode haver uma pressa neurótica e temperamental. É preciso uma ação técnica e científica para preservar a vida (dos passageiros)", afirmou **Tarso Genro**, então ministro das Relações Institucionais

NATAL DE 2006

O overbooking praticado pela TAM lotou os aeroportos, e passageiros passaram as festas dormindo nos saguões

"Tudo isso demonstra que está aumentando a capacidade de viajar do povo brasileiro", disse o presidente Lula

decisão de se esconder, seguindo orientação de assessores palacianos. Eles avaliaram que o presidente não deveria aparecer em público para evitar ser cobrado sobre a responsabilidade do governo. Com o caos aéreo umbilicalmente ligado à inoperância federal, o presidente poderia desgastar-se ainda mais tentando explicar o inexplicável. Assim, todos os compromissos previstos na agenda foram cancelados até sexta-feira. Lula ficou os dois dias seguintes ao acidente envolvido com os chamados "compromissos internos", ouvindo assessores e acompanhando o desenrolar das investigações da tragédia. Sobre os mortos, apenas uma lacônica nota oficial de solidariedade às famílias.

Mesmo se a investigação concluir que houve falha humana ou mecânica, o governo avalia que o acidente atingirá a popularidade de Lula. "Ele ficará marcado pelo apagão aéreo, pelos acidentes, pela falta de medidas de combate à crise. Afinal, foram quase 400 mortos em menos de um ano. Não importa qual é a causa. O desgaste está posto", diz um dos ministros que participam do gabinete de crise. Numa das reuniões diárias com os assessores mais próximos, Lula fez uma autocrítica. Avaliou que deixou o caos aéreo "correr solto", confiando que seria resolvido naturalmente. Que deixou de tomar atitudes mais efetivas, como a desmilitari-

zação do controle de voo, o afastamento da diretoria da Infraero e a demissão do ministro da Defesa, Waldir Pires. Disse também que falhou ao não punir ministros que fizeram comentários infelizes sobre a crise. Caso de Marta Suplicy, do Turismo, que aconselhou os passageiros a "relaxar e gozar" em caso de atraso dos vôos. De Guido Mantega, da Fazenda, que disse que a crise é só uma consequência inevitável do bom desempenho da economia. E de Waldir Pires, que, ao depor à CPI do Apagão Aéreo da Câmara, preferiu reclamar do salário a propor medidas para conter a crise. Sobre os mortos, nenhuma palavra.

As autoridades só começaram a sair da clausura na sexta-feira, talvez com os espíritos mais altivos diante dos desdobramentos do efeito Marco Aurélio "Top, Top, Top" Garcia. O presidente da Anac, Milton Zuanazzi, apareceu na Base Aérea de Brasília para receber uma medalha por relevantes (não se sabe quais) serviços prestados à Aeronáutica. Zuanazzi estava à vontade e chegou a sorrir ao receber a comenda. Por causa da tragédia, a solenidade foi discreta, sem banda de música nem acrobacias aéreas. O comandante da Aeronáutica não fez nenhum comentário sobre a crise. Antes da solenidade foi feito um minuto de silêncio em homenagem às vítimas de Congonhas. O comandante da Aeronáutica, Juniti Saito, nada disse sobre o acidente e fez um discurso no qual destacou as qualidades do brasileiro Santos Dumont. Waldir Pires, o ministro da Defesa, que estava sumido, continuou desaparecido. Já o presidente Lula reapareceu na televisão na noite de sexta-feira, três dias depois da tragédia, para se solidarizar com as famílias das vítimas. Em seu pronunciamento, Lula anunciou medidas para diminuir o tráfego em Congonhas, a construção de um novo aeroporto em São Paulo e o fortalecimento da Anac. A impressão de que tudo será feito tarde demais — se for feito — permanecerá incancelável. ■



ED. FERNANDA/PAE

21 DE MARÇO DE 2007

Pane no Cindacta 2, de Curitiba, causou nova onda de atrasos

"Quero prazo, dia e hora para anunciar ao Brasil que não vai ter mais problema nos aeroportos", disse o presidente Lula

30 DE MARÇO DE 2007

Os controladores de voo entraram em greve na véspera da Semana Santa

"Fui apunhalado pelas costas", disse Lula

"A crise no transporte aéreo brasileiro está longe de ser uma crise", declarou Milton Zuanazzi

9 DE JUNHO DE 2007

A neblina fechou os aeroportos de São Paulo e causou atrasos no resto do país

"Relaxa e goza", aconselhou Marta Suplicy, ministra do Turismo

"É a prosperidade do país: mais gente viajando, mais aviões, mais rotas", explicou Guido Mantega, ministro da Fazenda

"Não há risco nenhum para a segurança de voo no Brasil", garantiu José Carlos Pereira



UESLEY MARCELINO/FOLHA IMAGEM

**ANEXO O - Notícia ZH de 15.07.17 (10fls): NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE
REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA
TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NO JORNAL ZERO HORA, ANO 49, Nº 17.083,
EDIÇÃO DO DIA 15 DE JULHO DE 2012 (DOMINGO) – INTITULADA ‘OS 400
MINUTOS DE PESADELO’ – CAPA E PP. 21-30**

ZERO HORA



O CHARME DOS
BRIGADEIROS

donna

PORTO ALEGRE, DOMINGO, 15 DE JULHO DE 2012 - ANO 49 - Nº 17.083 SC/PR - R\$ 4,50/ DEMAIS REGIÕES - R\$ 7,50/ URUGUAI - \$ 70 R\$ 4,00

18H54MIN, 17 de julho de 2007

Airbus da TAM que deixa Porto Alegre sai da pista em Congonhas e explode no prédio da companhia

1H34MIN, 18 de julho de 2007

Familiares escutam, pelo rádio, em um hotel da capital gaúcha, os nomes dos parentes mortos

400 minutos de um pesadelo

PÁGINAS 21 a 30

Brasil

Os motores que movem a roda da corrupção

Brechas na legislação e falta de fiscalização contribuem para sucessão de escândalos. Páginas 8, 9 e 10

Saúde

Como é feita uma análise para detectar a gripe A

Por dia, Laboratório Central do Estado examina até cem amostras com suspeita de contaminação. Página 20

Negócios

O que vem da China e você nem imagina

Invasão de produtos vai além de eletrônicos e toma conta do dia a dia dos brasileiros.

DINHEIRO

siparhollywood.com.br

VIVA
uma vida de cinema pelo menor preço da Zona Sul

HOLLYWOOD
GARDETI

ZERO HORA, DOMINGO, 15 DE JULHO DE 2012

espera sofrimento
agonia angústia
incerteza
desespero desabafo
desespero desabafo
paixão
esperança
revolta
audácia
400
minutos
de um pesadelo

JOSÉ LUÍS COSTA

Existem minutos que duram para sempre. Eles marcam, ferem, redimensionam a própria percepção do tempo. Negam-se a ir embora. Depois de cinco anos da maior tragédia aérea brasileira, que se completam nesta terça-feira, há 400 desses minutos que seguem vívidos, imiscuídos no presente, recusando-se a deixar que feridas se fechem. Eles começam às 18h54min de 17 de julho de 2007, quando o Airbus da TAM que levava 187 passageiros e tripulantes de Porto Alegre a São Paulo, incluindo 93 gaúchos, atravessou a pista do Aeroporto de Congonhas em alta velocidade, arrebentou um muro, roçou os carros de uma avenida movimentada e explodiu contra um prédio repleto de trabalhadores, matando 199 pessoas. Principiava ali um período da mais severa agonia, aquela tingida de uma ponta de esperança. Ele se estendeu interminável e cruelmente até a 1h34min do dia 18, quando o Brasil finalmente pôde saber o nome dos mortos na tragédia, que deixou 154 órfãos, enlutou 17 Estados e espalhou dor por sete países. Os 400 infinitos minutos entre um momento e outro, grávidos de não-ditos e com muito ainda por revelar, são alvo de uma minuciosa reconstituição na série de reportagens que se inicia hoje e segue até a terça-feira. Para entendê-los em sua plenitude, ZH lançou-se também à investigação de suas causas, carregadas de falhas e desconsiderações, e de seus desdobramentos, que seguem longe de ter fim – porque aqueles 400 minutos ainda não acabaram.

jose Luis costa@zerohora.com.br

SEGUE >



busca o acidente espanto desfecho

Aeroporto de Congonhas, 1º minuto

O painel eletrônico no saguão do aeroporto de Congonhas, em São Paulo, informa que o voo JJ 3054, vindo de Porto Alegre, aterrissou. Lauri Volpi vai até a área de desembarque e posta-se à espera, de olho na porta. Aguarda a neta, Thaís Volpi Scott, 14 anos, que está chegando de São Leopoldo para uma semana de férias. Ela vem acompanhada de uma amiga, Rebeca Haddad, também de 14 anos.

O celular de Volpi chama. É o genro, o professor da Unisinos Dario Scott, ligando do Rio Grande do Sul.

– As meninas chegaram?

– Chegaram, mas ainda não desembarcaram – responde Volpi.

O voo 3054, de fato, chegara. Às 18h54min, o terceiro-sargento da Aeronáutica Celso Domingos Alves Júnior autorizara o pouso alertando pelo rádio da torre de controle:

– A pista está molhada e escorregadia.

Cinquenta minutos antes, debaixo de chuva, o aeroporto fechara por causa das poças no asfalto. Mas a interrupção duraria apenas 16 minutos, e outras 24 aeronaves de grande porte já haviam aterrissado.

Quando o Airbus-320 da TAM toca o solo, com 187 pessoas a bordo, o terceiro-sargento percebe que há algo errado. A velocidade é elevada demais, 170 km/h, quando devia ser reduzida. “Se o avião não arremeter, vai derrapar”, pensa o controlador. Então ele escuta dentro da torre, pelo radiocomunicador, o último registro de vida no voo JJ 3054:

– Vira! Vira! Vira! – grita na cabine do avião a voz desesperada do copiloto, Henrique Stephanini Di Sacco.

Do alto, Alves Júnior vê, atônito, a pista terminar e o avião prosseguir, descontrolado, até derrubar uma mureta, atravessar a Avenida Washington Luís, atingir um posto de combustíveis e bater no prédio da TAM Express, o setor de cargas da companhia. Diante dos seus olhos, a aeronave com 7 mil litros de querosene explode. Um fogaréu se levanta. É a eclôsis da maior tragédia aérea brasileira, com 199 mortos.

Naquele momento, algumas das princi-

pais autoridades da aviação no país tomam cafézinho a poucos metros dali, em uma sala do aeroporto. São diretores da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), que chegaram de Brasília no final da manhã para tratar do caos aéreo que o país vivia. As reuniões ocorrem sempre no Rio ou em Brasília, mas naquele dia, o encontro havia sido marcado para São Paulo. Em discussão, o incêndio no sistema de ar-condicionado recém-reformado do aeroporto Santos Dumont, no Rio, que interrompeu pousos e decolagens duas horas antes. É quando chega a informação sobre a explosão. O Airbus em chamas do lado de fora do prédio é o mesmo que trouxera os diretores da Anac de Brasília, naquele dia.

Agora, a aeronave está despedaçada e faz arder o táxi clandestino de Thiago Domingos Silva, 22 anos. Uma hora antes, o jovem deixara a noiva, Jacqueline Cristiane Souza dos Santos, 18 anos, no setor de embarque de Congonhas, onde ela trabalha como vendedora. Como sempre, Silva tentara caçar algum passageiro no aeroporto, mas não tirara sorte. Sem outro remédio, entra no posto Supergás, da Shell, à esquerda da cabeceira da pista. Vai abastecer o tanque e jogar conversa fora com frentistas e outros motoristas de praça. Mas não chega a descer do Corsa branco 2004. A aeronave passa raspando, explode e engolfa o carro na onda de fogo.

No terminal, Jacqueline escuta o estrondo. Liga para o celular do namorado – e nada. Tenta de novo e de novo, esperando pela voz que nunca mais ouviria.

No mesmo prédio do aeroporto, mas na área reservada à Anac, outra mulher, Denise Abreu, diretora de Serviços Aéreos da agência, também faz uma chamada. O telefonema, para Roberto Barradas, secretário de Saúde de São Paulo, desencadeia uma série de ações de socorro e de informes às autoridades.

Na pista do aeroporto, junto à aeronave que o levaria a Manaus (AM), o empresário Ildercler Ponce de Leão testemunha de longe a morte da mulher, Jamile Ponce de Leão, 21 anos, e do filho, Levi Ponce de Leão, um ano e oito meses. O trio estava voltando de férias do Rio Grande do Sul, mas Ildercler embarcou três horas antes em Porto Alegre, por falta de lugares em um mesmo voo. Jamile ficara com o assento 1F do Airbus da

TAM, que oferecia mais espaço e conforto para viajar levando um bebê.

O estrodo do avião batendo contra o muro ao final da pista apanha o empresário do Amazonas à porta da aeronave para Manaus. Em sobresalto, ele escuta duas explosões.

– O que foi isso? – quer saber.

O piloto do voo para o Amazonas responde-lhe: uma aeronave acaba de se chocar contra o prédio da TAM. “Eles estão nesse voo”, imagina Ildercler, entrando em pânico. Ele grita. Sente a pressão subir, passa mal, tem de ser socorrido por paramédicos. É como se já adivinhasse que tudo o que teria a partir dali seria a dor, a perda.

No prédio da TAM Express, que serve de depósito para as cargas transportadas pela companhia, o português José Antônio Garcia, 50 anos, descobre-se no meio de um inferno que arde a mil graus Celsius. Gerente geral de tráfego de cargas da TAM, ele era uma das 37 pessoas no edifício. Agora, 10 dos funcionários e prestadores de serviço estão mortos ou agonizantes, outros gritam de horror e as chamas envolvem tudo. No meio do pandemônio, Garcia atende seu telefone. É a mulher, Giselle Garcia. A mãe dela vira o fogo pela janela e a avisa. Ela quer saber o que está acontecendo, quer que o marido abandone o posto e salve a pele.

– Um avião bateu no prédio – é tudo o que ele diz, antes de a ligação cair.

Naquele hora, os 11 bombeiros de plantão no aeroporto correm pela pista, em direção ao prédio. Na mesa em que estavam sentados, a comida esfria nos pratos. Eles interromperam a refeição ao ser avisados pela soldado Carla dos Santos, que vira a bola de fogo ao final da pista. São os primeiros a chegar ao local, cinco minutos depois da explosão, seguidos dos bombeiros de uma guarnição localizada a 500 metros do aeroporto.

Um deles tropeça em um corpo. É o de José Antônio Garcia. O coração dele está parado, mas conseguem ressuscitá-lo. O português morreria dois dias depois no hospital – a vítima de número 199, a última da tragédia.

Ainda durante os momentos de agonia das primeiras testemunhas, a informação sobre o acidente chega já acompanhada de um número ao secretário de Segurança de

NO PRÉDIO DA TAM EXPRESS EM CHAMAS, O PORTUGUÊS ANTÔNIO GARCIA ATENDE O TELEFONE. É A MULHER, GISELLE. ELA QUER SABER O QUE ESTÁ ACONTECENDO, QUER QUE O MARIDO ABANDONE O POSTO. – UM AVIÃO BATEU NO PRÉDIO – É TUDO O QUE ELE DIZ, ANTES DE A LIGAÇÃO CAIR

IVALDO GIL TOMA O METRÔ, DEPOIS PULA PARA UM TÁXI, DEPOIS CORRE PELAS RUAS. EMPURRA UM PM PARA FURAR A BARREIRA E AVANÇA MAIS 500 METROS ATÉ O LOCAL DO INCÊNDIO NA BUSCA DE NOTÍCIAS SOBRE O NAMORADO ÁLVARO BREGUEZ, COMISSÁRIO DA TAM

São Paulo, Ronaldo Marzagão: são 160 possíveis vítimas a bordo. Na sede da secretaria, na Rua Líbero Badaró, a oito quilômetros de Congonhas, ele avisa o governador José Serra. Depois, sobe um lance de escadas e chega ao 13º andar do prédio. Entra na "sala de situação" e, diante de quatro monitores, comanda por meio de videoconferência as ações de policiais, bombeiros e peritos que ocorrem para o local da explosão.

Ao mesmo tempo, 70 servidores correm para o Instituto Médico Legal, no bairro Pinheiros, seguindo o protocolo para casos de tragédia. O posto central é isolado para atender exclusivamente vítimas de Congonhas. Mas tem capacidade para receber apenas cerca de 50 corpos – mais tarde, três caminhões com câmaras frigoríficas teriam de ser alugados para conservar as vítimas.

A cascata de telefonemas já fizera soar o aparelho mais poderoso do país, no Palácio do Planalto. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva toma um susto com a notícia. Ele já estava aturdido pelo caos aéreo marcado por cancelamentos e atrasos de voos e passageiros dormindo em salas de embarques superlotadas. Minutos antes, em encontro no palácio com o responsável pela área, o ministro da Defesa, Waldir Pires, o assunto fora justamente a desorganização do ministério. Com a transformação da crise aérea em tragédia, o presidente chama na sala ao lado a ministra da Casa Civil, Dilma Rousseff, e ordena o retorno de Pires.

Perto do aeroporto de Congonhas, o empresário Evaldo Gil também quer rever alguém. Ele é namorado de um dos passageiros do voo acidentado, o comissário da TAM Álvaro Alexandro da Rosa Pinto Breguez, 36 anos, que viajava como carona. Evaldo telefona para o curso de inglês do qual ele e Breguez são sócios, em Porto Alegre, e fala com a secretária. A mulher está em pânico. Evaldo toma o metrô, depois pula para um táxi, depois corre pelas ruas. Empurra um PM para furar uma barreira e avança mais 500 metros em direção ao local do incêndio, até ser barrado por outro policial.

Um funcionário da TAM telefona duas vezes para Gil, perguntando por Álvaro.

– Mas são vocês quem têm de dizer onde ele está! – responde, desesperado.

Na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), o presidente,

Ildercler Leão
 empresário, que perdeu mulher
 e filho no acidente

“

**Eles estão
 nesse voo**



 ZEROHORA.COM



Assista em vídeo a histórias de pais que perderam os filhos na tragédia aérea. São relatos da transformação da dor individual em mobilização por uma causa coletiva. Baixe um aplicativo de QR Code, direcione o telefone celular ou tablet ao código abaixo e assista ao vídeo no seu celular



brigadeiro José Carlos Pereira, já tem uma desconfiança, baseada nas informações que chegam de São Paulo: não há sobreviventes. Ele vai até a Base Aérea para embarcar em um Embraer 145 com investigadores da Aeronáutica. A decolagem atrasa 10 minutos, porque é preciso carregar o avião com fardos de sacos plásticos usados para recolhimento de corpos.

A 10 quadras do local do acidente, a enfermeira aposentada Cladice Aparecido Felizardo, 59 anos, chega à janela do apartamento, no 7º andar da Rua Antônio Macedo Soares, e vê a língua de fogo gigantesca e a densa fumaça que se erguem do prédio da TAM. O filho, o advogado Paulo Cassiano Felizardo de Oliveira, 29 anos, estava retornando de Porto Alegre naquela tarde. Preocupada, Cladice liga para a filha Simone, jornalista de uma assessoria prestadora de serviço para a TAM. A jovem a tranquiliza:

– O acidente foi com um avião de carga, vindo de Curitiba.

Aliviada, Cladice imagina: "Paulo vai ficar louco da vida. Vai ter de descer no aeroporto em Guarulhos e ainda voltar para o escritório".

Chegando ao Palácio do Planalto, o ministro Waldir Pires encontra Dilma Rousseff e Lula. Os três estão entre os primeiros a receber a informação: o Airbus estava lotado de passageiros, e todos haviam morrido.

– Que coisa terrível. O que será que aconteceu? – comenta Pires, o ministro que cairia dias depois, vítima não fatal da tragédia. ■

ACOMPANHE

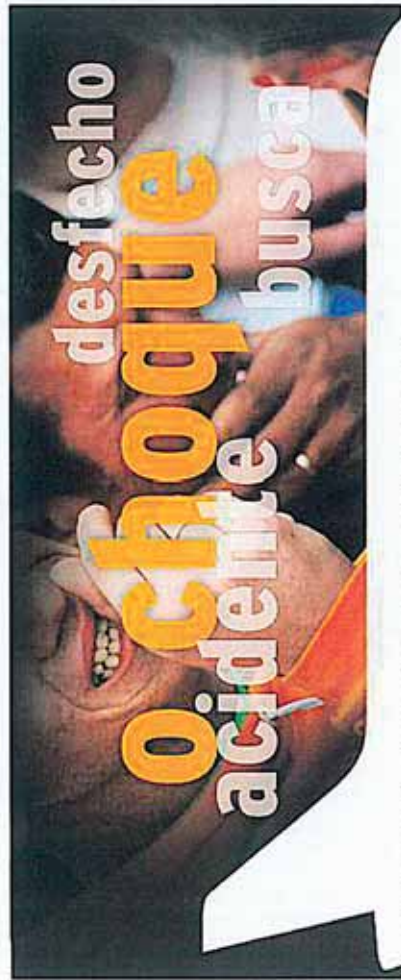
DOMINGO
 Os 400 minutos de um pesadelo

SEGUNDA-FEIRA
 Operação para retirada de material secreto do prédio da TAM

TERÇA-FEIRA
 O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho

Participaram desta reportagem:
 Bruna Amaral, Carlos Wagner, Francisco Amorim, Guilherme Mazui, Itamar Melo, Joana Colussi, Jones Lopes da Silva, José Luis Costa, Marliise Brenol e Rodrigo Müzell.
Edição impressa: Marcelo Ermel e Sérgio Villar. **Edição multimídia:** Luan Ott, Sharbel Silva, Thiago Machado e Diogo Fatturi. **Diagramação:** Diego Borges e Thais Moraes. **Arte:** Leandro Maciel e Paulo Zarif

SEGUIE >



O Brasil em choque, 13° minuto

No apartamento localizado a 10 quadras do aeroporto, o repórter na TV desce para a fisioterapia da enfermeira apenada Chadler e avião em chamas não era de cabotagem de passageiros, e era de Porto Alegre às 17h19min. A mulher telefona de novo para a filha, agora aos 6 meses, e ela não fala mais, o choro fica no fogo emoldurado por sua janela.

— Seu irmão está morrendo queimado. Ela não recebe a notícia no meio da rua. Simone recebe a notícia no meio da rua. Ela não recebe a notícia no meio da rua. Simone recebe a notícia no meio da rua. Ela não recebe a notícia no meio da rua.

— Para Congonhas. Naquele momento, milhares de brasileiros estavam descobrindo pela internet, pelo rádio ou pela TV que um avião com quase 200 passageiros pegou fogo no aeroporto de São Paulo. As notícias, ainda desconhecidas, mas muito velozes, originaram-se das equipes de repórteres que estavam em dias em Congonhas a relatar o drama dos viajantes em meio ao caos aéreo. São 19h17min quando a TV Globo interrompe sua programação e cobra em estado de choque famílias como a de Cláudia e Simone.

— O hangar da TAM, no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, está pegando fogo. Você tem as imagens. As primeiras informações são de que este helicóptero teria começado num avião da companhia que estava dentro do hangar. Não há infor-

mações sobre vítimas, mas supõe-se que o avião estava no hangar da TAM — diz o apresentador William Bonner.

Um segundo depois, tudo muda de lugar. O repórter Fernando Rocha, que estava no local de helicóptero, tem detalhes alarmantes para dar: — O avião teria arrebessado a pista do aeroporto de Congonhas. Anunciava a Avonilda Washington Leite, que fica no bairro de Campo Belo, uma avó de São Paulo. Esse prédio da TAM fica do lado de fora do aeroporto. A informação preliminar do Corpo de Bombeiros e de que existem vítimas.

Em São Leopoldo, o conselheiro Cláudio Felipe Haddad vê Bonner na TV falando sobre o incidente em um hangar de Congonhas e pensa: "As meninas não vão poder

pensar. Há um terço de ir para Guarulhos". Ele é pai de Rebecca Hecker, 14 anos, que viajara com a amiga Thais Wepi Scott. Em seguida, vem a notícia de que o voo não chegou ao destino. Ela é filha de Thais e de Paulo Sérgio. Ela tem 10 anos e mora em São Paulo. Ela é filha de Thais e de Paulo Sérgio. Ela tem 10 anos e mora em São Paulo. Ela é filha de Thais e de Paulo Sérgio. Ela tem 10 anos e mora em São Paulo.

— Foi acidente na TV e pensei no meu pai — diz um amigo. É só então que mãe e filha separam os dois. E é só então que mãe e filha separam os dois. E é só então que mãe e filha separam os dois. E é só então que mãe e filha separam os dois.

— Não tem como chegar lá. Está tudo truncado — responde o motorista. Quando o helicóptero sobe, ele invoca no bairro Rio Vermelho, em Salvador (BA), o empresário de ultraleves Geraldo Silva Junior procura os filhos e o fundamenteiro do jogo de futebol com o filho, James Lucas Leite Silva, 26 anos, que está para chegar de uma viagem a trabalho pela Braskem.

— Você sabe qual é o voo dele? Ela não responde. Ela apenas chora. Quando a voz de William Bonner interrompe em milhares de lares brasileiros, faz apenas 13 minutos que Henrique Sophianidis de Sacco, 53 anos, grão "Vitor Vitor" na cabine do Alibon da TAM. Naquele momento, a notícia percorre em todos os sentidos. Em um deles, a mulher do aeronauta, Maria Helena, deixa com a informação e tenta lembrar em que voo de Sacco estava naquele dia. Há 10 minutos, como de costume, ele lê sobre a mesa da cabine a escala de serviços. Pouco depois, a mudança de aeroporto, telefonando a Maria Helena e pedindo-lhe que o apresse em Congonhas às 21h.

Agora, ele fala a mim mesma, mas só lembra que a filha está no terraço de Brasília. Gabriela que o marido não estava no avião acidentalmente, mas vai atrás da escola, na cozinha. Pega no papel e debulha de Sacco e o copo de voo 3054. Mesmo assim, não se comove. Telefona para o celular dele. Cai na caixa de mensagens. Enxuto: ligou para a TAM e recebeu a confirmação: ele estava avião.

Em um consultório de Porto Alegre, a notícia da tragédia chega a psicóloga Lúcia Hecker Soares aos poucos e por acaso, por meio um telefonema. O celular que ela tem em seu bolso, ao longo da reunião, o homem atende um amigo psicólogo, que quer se certificar de que ele não viajou com o avião que aconteceu em TV, e está em chamas em São Paulo.



Enviada excita os filhos da cometa e se dá conta de que sabe que vai de aquecimento comprado passagens nele para a mãe, a apresentadora Sônia Fick, 73 anos, e para o sobrinho, Fernando Fick, de Paula Pessoa, 22 anos. Os dois passaram férias em Fortaleza (CE). Ela entra em desespero e liga o rádio. Sabe que, mais cedo ou mais tarde, ouvirá os nomes dos dois na lista dos mortos.

No saguão de Congonhas, a espera dos filhos Caio Augusto Bueno Dalpaz, 12 anos, e Rafaela Bueno Dalpaz, 17 anos, que estavam no voo 3054, o gerente de vendas de lares Ialé Dalpaz recebe um telefonema. — As crianças chegaram! — pergunta, de Porto Alegre, sua irmã, a bancária Luciana Dalpaz.

Não, não chegaram. E não chegaram, que apátrida a acolher sobrinhas durante uma semana de férias na capital gaúcha, informa o que falou não sabia, apesar de estar em Congonhas: há um avião inexistente no aeroporto.

Em um shopping de Porto Alegre, a atendente da TAM responsável por fazer o check-in de Thais e Rebecca decide tomar o chocalo e a bolsa quando recebe a notícia do acidente. Pouca hora antes, no Sítio dos Filhos, Thais e Assum embarcava quase todos os passageiros do voo 3054. A maioria deles conhecia pelo nome, de tão habituais. Vê à sua memória as duas amigas, Thais e Rebecca, poluindo os parentes que se despediram das meninas: "Fiquem tranquilas, que tudo vai correr bem".

Em cada pessoa, a notícia de que um familiar pode estar atende não chama provocação pela explosão do Alibon de enxada uma reação diferente. Em Brasília, o filho de Thais e Rebecca, Henrique, 10 anos, recebe a notícia de que a mãe não está em casa. Ele não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca. Ele não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca. Ele não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca.

Em São Paulo, a mãe de Thais e Rebecca, a jornalista e apresentadora de TV, recebe a notícia de que a filha não está em casa. Ela não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca. Ela não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca. Ela não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca.

Em São Paulo, a mãe de Thais e Rebecca, a jornalista e apresentadora de TV, recebe a notícia de que a filha não está em casa. Ela não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca. Ela não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca.

Bruno Catelano se desloca, para a mãe: Perdemos os minutos

Em cada pessoa, a notícia de que um familiar pode estar atende não chama provocação pela explosão do Alibon de enxada uma reação diferente. Em Brasília, o filho de Thais e Rebecca, Henrique, 10 anos, recebe a notícia de que a mãe não está em casa. Ele não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca. Ele não sabe quem é Henrique, mas sabe quem é Rebecca.

O LIVRO

Fique por dentro de tudo que aconteceu no voo 3054. Conheça a história de cada um dos passageiros e descubra o que aconteceu no momento em que o avião caiu. O livro é escrito por William Bonner e conta a história de cada um dos passageiros e o momento em que o avião caiu. O livro é escrito por William Bonner e conta a história de cada um dos passageiros e o momento em que o avião caiu.

102 MINUTOS

Um livro que conta a história de cada um dos passageiros e o momento em que o avião caiu.

SEGUIR >

acidente a busca e o

Aeroporto Salgado Filho, 66º minuto

— Vocês têm a obrigação de dar a lista, porra!

Uma hora depois de o Airbus da TAM explodir em Congonhas, com as chamas ainda ardendo, o conflito está instalado no aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. Parentes e amigos de passageiros correm de um lado para outro, em desespero, chorando, gritando. Acotovelam-se diante do balcão de vendas da TAM, onde descobrem que a companhia não havia preparado qualquer esquema de atendimento.

Os funcionários, desorientados — e pesados pela possível perda de colegas no voo acidentado, entre eles o superintendente regional da empresa, Marco Antonio da Silva —, remetem as famílias para o setor de check-in. O grupo se move para lá como um enxame e exige a lista com os nomes. Mas não existe confirmação de nada.

Sob uma enxurrada de palavões, uma funcionária fornece o 0800.117900 destinado pela TAM a dar informações aos familiares. Celulares são retirados dos bolsos, dedos digitam os algarismos. O resultado é sempre o mesmo. Sinal de ocupado.

A tensão galopa. Um funcionário da TAM propõe anotar os telefones dos presentes "em uma listinha", para passar informações mais tarde, e pede que todos voltem para casa. Ninguém aceita.

Às 20h20min, os familiares são levados ao auditório da Infraero, no terceiro andar. Pensam que agora a lista vai sair, que vão saber se seus pais, irmãos e cônjuges estão mortos ou se tomaram outro dos voos que partiram de Porto Alegre naquela tarde. A expectativa é brutal. Mas o gerente da TAM na cidade, Marcelo Vicićic, repete o 0800.117900 e convida os parentes a ir a um hotel.

O empresário Luiz Fernando Moyses não suporta mais a tensão. Às 17h5min daquele dia, ele recebeu no celular uma mensagem da mulher, a advogada Nadia Bianchi Moyses, 32 anos: "Estou sentada na poltrona do voo JJ 3054". Ele fora um dos primeiros a chegar ao Salgado Filho, pouco depois das 19h, e já presenciara todo tipo de versões e adiamentos. Agora, perde o controle. Em um acesso de fúria, quebra uma mesa. É contido e algemado por policiais militares.

Perto dali, o comissário Renato Souza, servidor do posto da Polícia Civil no aeroporto, analisa com colegas as cenas do em-

barque do voo 3054. São 21h. Ele reconhece o deputado Redecker, o ex-presidente do Inter, Paulo Rogério Amoretty, e o superintendente da TAM Marco Antonio da Silva.

À beira do balcão do aeroporto, Marta e Milton Dornelles se afligem pela sobrinha Eliane. Luisa Romanha, paralisada, os braços cruzados, sofre por um tio, o comissário de bordo Alvaro Breguez, 36 anos. O advogado Alex Santos Charara, 39 anos, quer saber da irmã, a advogada Soraya Machado Charara, 42 anos, executiva da Edison Freitas de Siqueira Advogados Associados.

Um grupo exaltado tenta invadir o setor de check-in do Salgado Filho e paralisar o aeroporto. Josmar Gomes, à espera de notícias do irmão, o empresário Mario Lopes Corrêa Gomes, 49 anos, esbraveja:

— Será que vão ter de quebrar tudo para se obter notícias? Isso é um desrespeito!

Seguranças da Infraero, agentes federais e policiais civis de três delegacias tentam conter os exaltados. Fazem um cordão de isolamento para impedir o acesso. PMs do Batalhão de Operações Especiais são chamados.

— Não dão informação e tratam a gente como se fosse criminoso, uma vergonha — reclama uma mulher.

Um soldado da BM diz ao superior:

— O senhor me perdoe, mas, façam o que fizerem, eu não vou encostar um dedo em ninguém.

Um jogo de empurra fica evidente. Um funcionário da Infraero surge e revela que a lista de passageiros está bloqueada no computador por "ordens superiores". É soterrado por xingamentos. Uma nova tentativa de invasão ocorre no check-in. O comissário Renato Souza, da Polícia Civil, aparece. Avisa que o governo do Estado está intervindo junto à TAM para a liberação da lista com os nomes dos passageiros. Nada adiantou.

Naquela hora, em Congonhas, na noite tingida pelo laranja das chamas, um helicóptero pouso. O tenente-coronel-aviador Fernando Silva Alves de Camargo, 45 anos, desembarca sob chuva e vai até a cabeceira da pista. Testemunha a batalha dos bombeiros e, na noite fria, sente o sopro do calor no rosto. Caminha até a sala da Infraero.

— Vamos atrás das imagens da pista — diz o homem incumbido de comandar a investigação do acidente.

Ele olha o vídeo uma, duas, três vezes.



DE KEVIN SPINNEY

— O Airbus passa muito rápido — sussurra para um colega.

Intrigado, volta a gravação até o pouso de outro Airbus. Compara as velocidades. É um indício de que houve problemas na frenagem, quem sabe provocados por deficiência da pista, recém-reformada, mas com o histórico problema do acúmulo de água, responsável por derrapagens. Os investigadores decidem vistoriar o local.

No Salgado Filho, sem notícias da irmã, o advogado Alex Santos Charara vai para casa. Aos que fazem contato, anuncia que ela estava em outro voo. De tanto repeti-la, começa a acreditar na própria mentira. O empresário Luiz Fernando Moyses, já liberado das algemas, apanha roupas em casa e vai para São Paulo em um voo fretado.

Depois da viagem de carro desde São Leopoldo, o professor da Unisinos Dario Scott e a mulher, Ana Sílvia, pais da estudante Thais Volpi Scott, que viajara com Rebeca Haddad para férias na casa dos avós, conseguem lugar em um avião da TAM que parte para São Paulo às 23h. Quando chegaram ao Salgado Filho, haviam buscado apenas uma resposta:

— Foi o voo 3054!

Com a confirmação, não precisam saber mais nada. Não têm passagem, não têm dinheiro, não têm bagagem alguma, só a roupa do corpo. Mesmo assim, embarcam. Sentados na primeira fila, choram durante toda a viagem. ■

UM SOLDADO DA
BRIGADA MILITAR DIZ
AO SUPERIOR EM
MEIO AO PANDEMÔNIO
NO SALGADO FILHO:
— O SENHOR ME
PERDOE, MAS, FAÇAM
O QUE FIZEREM, EU
NÃO VOU ENCOSTAR
UM DEDO EM
NINGUÉM

os fatores

Após o acidente, o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa) da Aeronáutica conduziu uma investigação para apontar os fatores que contribuíram para a tragédia. Além disso, a Polícia Civil de São Paulo, a Polícia Federal e o Ministério Público Federal efetuaram investigações independentes.

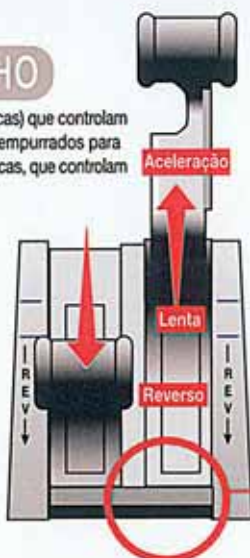
O Cenipa emitiu 83 recomendações de segurança operacional para várias partes envolvidas na operação em Congonhas. Cinco anos depois, confira as raízes da catástrofe apontadas pelo MPF, o que foi determinado pelo Cenipa e o que foi feito para evitar que algo do tipo se repita.

1 os manetes

EM DESALINHO

Durante o voo, os manetes (alavancas) que controlam a velocidade do avião devem ser empurrados para a frente. No A-320, são duas alavancas, que controlam duas turbinas

No pouso, os manetes devem ser puxados para trás, em posição de reverso. No voo JJ 3054, no momento do pouso, uma das turbinas (a direita) seguiu "acelerando". O Cenipa não conseguiu determinar se a falha foi mecânica ou dos pilotos, que poderiam ter deixado uma das alavancas na posição de aceleração, e colocado a outra em reverso



CONSERTO ADIADO

- Apenas o reversor esquerdo do A-320 funcionava. O defeito já havia sido constatado quatro dias antes do acidente, e o conserto estava previsto para seis dias depois da tragédia. Até dezembro de 2006, os procedimentos para pousar nessas condições (com reversor inoperante) eram diversificados, e já teriam sido a causa de 12 acidentes em outros países (entre 1998 e 2004), quatro deles com o A-320
- Em janeiro de 2007, a fabricante Airbus alterou o manual de instrução da aeronave, redigindo novas regras para pouso com um dos reversores inoperante. Segundo denúncia do MPF, os pilotos da TAM não haviam sido alertados pela companhia sobre a mudança do manual

✓ O que foi feito depois:

- Por orientação do Cenipa, foram feitas novas modificações no manual de operações da aeronave. A Airbus também intensificou avisos luminosos para casos de posição incorreta dos manetes que controlam as turbinas
- O sistema de desaceleração foi modificado. Se uma turbina estiver "freando" e a outra acelerando, o sistema desacelera ambas

O POUSO

- Quando um avião toca o solo, aciona automaticamente freios aerodinâmicos nas asas.



- Em seguida, o piloto coloca em operação o reversor, mecanismo que inverte o fluxo das turbinas, fazendo-a "acelerar para trás" – ou seja, frear. Em seguida, os freios das rodas são automaticamente acionados.
- O uso do reversor não é obrigatório: o principal sistema para parar um avião é o de freios nas rodas. Mas é praxe utilizá-lo.



O ACIDENTE

- Sob chuva, o avião derrapa ao tentar aterrissar na pista principal do aeroporto de Congonhas

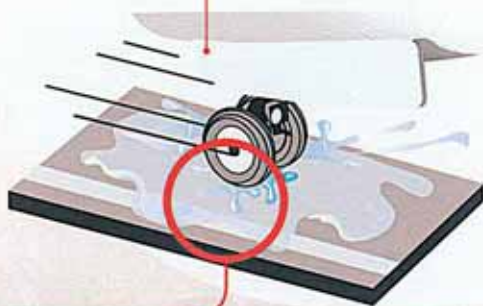
AEROPORTO DE CONGONHAS

da tragédia

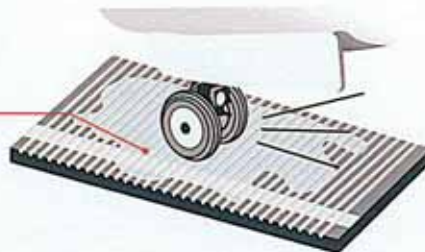
2ª pista

FALTA DE GROOVING

- Desde meados dos anos 2000, eram frequentes queixas de pilotos devido ao risco de **aquaplanagem** em razão de chuvas na pista de Congonhas – chovia no momento do pouso do voo JJ 3054



- Havia necessidade de reformas e de confecção de **grooving** (ranhuras que cortam a pista lateralmente e têm a função de aumentar o atrito do pneu do avião com o solo)



- Cada sulco tem normalmente 6 milímetros de profundidade, e a distância entre eles é de 3 centímetros

- Sete alertas sobre o baixo atrito da pista – que facilita derrapagens – foram emitidos pelo Cenipa para a Infraero até 2007. A pista deveria ser reformada pela Infraero
- Em 24 de janeiro de 2007, a Justiça Federal suspendeu as operações com mais de 3mm de água. A Anac conseguiu liberar a pista com a garantia de que instruiu as companhias a só pousar com todos os equipamentos funcionando – não era o caso do A-320, que tinha um reversor inoperante
- Entre maio e junho de 2007, a pista foi reformada, mas o grooving ficou para depois sob a alegação de que o asfalto precisava aguardar um tempo para receber as ranhuras
- Nem Anac, nem Infraero teriam inspecionado a reforma da pista feita em maio. Aviões voltaram a pousar e decolar antes da implantação das ranhuras
- Depois da tragédia, foi constatado que a textura do asfalto era deficiente em 78% da pista. Na véspera do acidente, um avião da Pantanal deslizou e parou na grama

✓ O que foi feito depois:

- O número de autorizações de pouso e decolagem foi reduzido de 38 para 30 por hora em Congonhas, reduzindo o índice de emborramento da pista (o que provoca derrapagens) e aumentando a segurança dos procedimentos. De 1.953 frequências de voo semanais, o aeroporto passou a receber 1.624
- Atualmente, é proibido pousar em Congonhas com algum sistema de frenagem inoperante
- O grooving foi implantado e recebe vistorias semanais

SEGURANÇA PRECÁRIA

- Conforme o Cenipa, o setor de segurança de voo da TAM tinha apenas 21 profissionais qualificados para fiscalizar 5,5 mil tripulantes voando em 109 aeronaves no Brasil e no Exterior (índice considerado baixo pelo Centro)
- O Cenipa emitiu 24 recomendações para que a TAM mudasse procedimentos, mas a empresa não informou se acatou ou não. Em nota a ZH, disse que "não comentaria o assunto, já que ainda há um processo criminal em andamento"

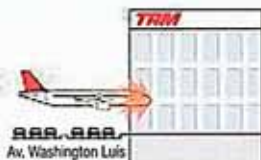
OS ENVOLVIDOS

- Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero):** estatal responsável por gerir a maior parte dos aeroportos brasileiros, entre eles, Congonhas
- Agência Nacional de Aviação Civil (Anac):** autarquia que regula o setor e fiscaliza a atuação de empresas aéreas e da Infraero
- Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa):** órgão da Aeronáutica que tem a missão de investigar e prevenir acidentes aéreos no Brasil
- Airbus:** fabricante da aeronave A-320
- TAM:** companhia responsável pelo voo JJ 3054

B
Com velocidade de 170 km/h, três vezes maior do que o normal, devido a um problema nos manetes, o avião passa sobre a Avenida Washington Luís

C
O piloto não consegue arremeter. Às 18h54min, o avião se choca contra o prédio da TAM Express e explode.

A TAM Express
É uma subsidiária da empresa para transporte de cargas. No prédio, havia cerca de cem trabalhadores, sendo 20 na área do acidente. O edifício tinha três pavimentos e subsolo.



199 mortes E OS CULPADOS?

A investigação passa por três nomes

Cinco anos depois, a maior tragédia aérea do Brasil segue sem culpados. Entre dezenas de erros, falhas e desmandos que resultaram na queda do Airbus da TAM em Congonhas, a busca na Justiça de responsabilidades pela morte de 199 pessoas está direcionada para três personagens do caso, mas ainda sem garantia de julgamento ou punição.

São eles o ex-vice-presidente de Operações da TAM Alberto Fajerman, o ex-diretor de Segurança de voo da companhia Marco Aurélio dos Santos de Miranda e Castro, e a ex-diretora da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) Denise Maria Ayres Abreu, acusados de crime de atentado contra a segurança do transporte aéreo na forma culposa (quando não há intenção).

Até chegar a esses nomes, se passaram quatro anos. Tão rumoroso quanto complexo, o caso envolveu investigações da Polícia Civil de São Paulo, da Polícia Federal (PF), e do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa), organismo ligado à Aeronáutica. Distintos em prazos e de mecanismos de apuração, os três trabalhos também divergiram em suas conclusões.

Em novembro de 2008, o delegado Antônio Carlos Menezes Barbosa, da Polícia Civil paulista, indicou 11 pessoas como responsáveis pelo acidente, entre dirigentes da Anac, da Infraero e da TAM. O caso chegou ao então promotor Mário Luiz Sarrubo, que concordou com o delegado, mas, entendendo se tratar de um crime de competência federal, repassou o inquérito para o Ministério Público Federal (MPF).

Em setembro de 2009, a PF remeteu o seu inquérito para o MPF, porém, sem indiciamentos, deixando entender que os pilotos seriam os culpados pela tragédia. Isso porque o Setor Técnico-Científico (Setec) da PF apontou como fator determinante para o acidente a "operação incorreta dos manetes de aceleração e freio" pelos pilotos.

No mês seguinte, o Cenipa encerrou sua investigação. Elaborou um detalhado relatório de 122 páginas, levantando passo a passo uma série de problemas que culminaram com o acidente, e, por fim, redigiu 83 recomendações para melhoria do sistema aéreo. Entretanto, também não apontou culpados,

FAJERMAN E CASTRO (TAM) E DENISE ABREU (ANAC) VIRARAM RÉUS NO ANO PASSADO. O PROCESSO SOMA 17 MIL PÁGINAS. EM CASO DE PUNIÇÃO, PODERÃO RECEBER PENAS QUE VARIAM DE UM ANO E QUATRO MESES ATÉ QUATRO ANOS, EM REGIME ABERTO

sob o argumento de que o órgão tem caráter preventivo e não punitivo.

De posse dos três documentos, o procurador da República Rodrigo De Grandis analisou tudo e tirou suas próprias conclusões. Apesar do laudo do Setec pesando contra os pilotos, o procurador entendeu que a conduta dos então diretores da TAM foram negligentes, e da ex-diretora da Anac, imprudente, contribuindo para o desfecho trágico.

Conforme a denúncia, assinada por De Grandis, Fajerman e Castro deixaram de observar o manual de segurança de operações da companhia e não direcionaram as aeronaves para outro aeroporto, apesar de incontáveis avisos de que a pista principal de Congonhas era escorregadia, em especial, em dias de chuva. Teriam, ainda, deixado de divulgar aos seus pilotos a mudança de procedimentos em casos de um reversor desativado – condição em que voava o Airbus da TAM. Além disso, segundo o processo, a conduta dos dois também expôs a perigos aeronaves alheias.

Contra Denise pesa o fato de, após uma reforma na pista de Congonhas, ela ter liberado pousos e decolagens sem o grooving (ranhuras na pista que aumentam o atrito dos pneus com o solo e ajudam a evitar aquaplanagem) e sem uma inspeção formal das obras realizadas. A ex-diretora da Anac também teria garantido à Justiça Federal que a pista estava em conformidade com padrões de segurança aeronáutica – por causa disso, ela responde a um outro processo judicial por falsificação de documento público e uso de documento falso (suspensão por uma liminar do STF em 29 de junho de 2012).

Os três viraram réus em julho do ano passado, com a denúncia aceita pelo juiz Márcio Assad Guardia, substituto da 8ª Vara Criminal Federal de São Paulo. Apenas

com documentos da fase de investigações, o processo 0008823-8.2007.403.6181 soma 17 mil páginas em 70 volumes. Em caso de condenação, Fajerman, Castro e Denise poderão receber penas que variam de um ano e quatro meses até quatro anos, em regime aberto. Mas não se sabe se haverá punições e nem mesmo se serão julgados.

Em maio, os réus apresentaram suas alegações iniciais – chamada de defesa prévia – à Justiça. Os documentos estão sob análise do juiz. Ele poderá decidir pela absolvição sumária dos réus, se entender que não ocorreu crime, ou, em caso contrário, dar seguimento ao processo, marcando audiências para interrogar réus e testemunhas. Essa decisão deve sair em breve, mas não há prazo definido.

Procurada por Zero Hora, Denise Abreu garantiu inocência e negou que tenha apresentado documento falso à Justiça. A advogada, que vive hoje no Rio, disse se sentir "profundamente injustiçada".

– A área de segurança operacional da Anac nunca esteve vinculada a minha diretoria. Não tenho nenhum milésimo de participação nessa história. Estou tranquila em relação a qualquer processo porque tenho absoluta certeza de que não há, direta nem indiretamente, qualquer tipo de responsabilidade minha neste acidente.

No Tribunal de Justiça do Estado (TJ), a TAM tenta anular uma multa aplicada pelo Programa Estadual de Defesa do Consumidor (Procon) pela demora em mais de três horas na divulgação da lista de passageiros que estavam no avião acidentado. A multa original era de R\$ 971.031,60. A TAM recorreu, e a 2ª Vara da Fazenda Pública reduziu para R\$ 100 mil. Nem TAM e nem o Procon concordaram, e o caso tramita na 1ª Câmara Cível do TJ.

CONTRAPONTO

O que diz Antonio Claudio Mariz de Oliveira, advogado dos ex-diretores da TAM, Alberto Fajerman e Marco Aurélio dos Santos de Miranda e Castro:

Ofero a defesa que está sob análise do juiz. No meu entender, é o caso de absolvição sumária, mas, se isso não acontecer, eles, certamente, serão absolvidos ao final do processo. No meu entender, a denúncia do MPF não procede, não tem base. O fato de o MPF ficar um ano e meio com o inquérito, demonstra a fragilidade dos indícios que constam nos autos.

ANEXO P - Notícia ZH de 16.07.17 (3fls.): NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NO JORNAL ZERO HORA, ANO 49, Nº 17.084, EDIÇÃO DO DIA 16 DE JULHO DE 2012 (SEGUNDA-FEIRA) – INTITULADA ‘OPERAÇÃO PARA RETIRADA DE MATERIAL SECRETO DO PRÉDIO DA TAM’ – CAPA E PP. 04-05

ZERO HORA

O CRIADOR DE
UM ÍCONE LATINO

Os 80 anos do cartunista Quino, o pai de Mafalda

Segundo Caderno

QUINO



PORTO ALEGRE, SEGUNDA-FEIRA, 16 DE JULHO DE 2012 - ANO 49 - Nº 17.084

SC/PR - R\$ 3,00/ DEMAIS REGIÕES - R\$ 4,50/ URUGUAI - \$ 48 R\$ 2,50

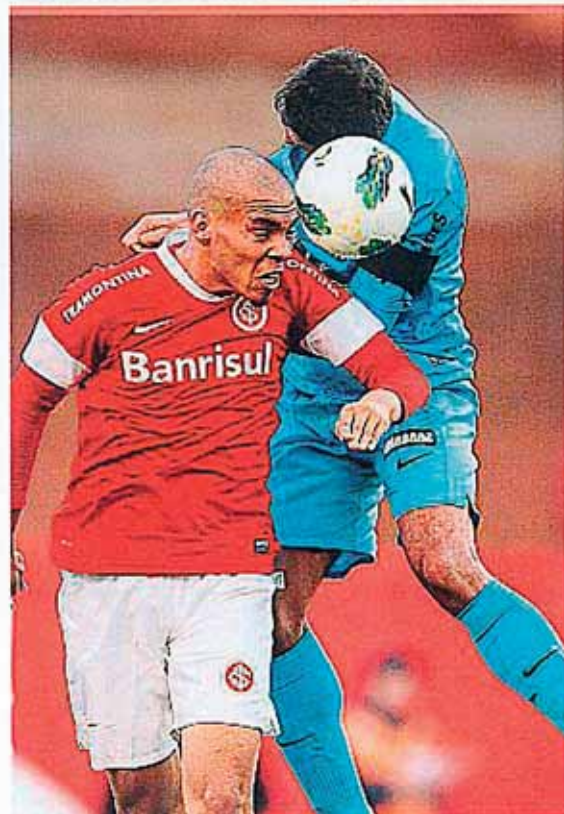
Reeleição é desafio de pelo menos 232 prefeitos gaúchos

Nos últimos três pleitos municipais, mais de 60% dos concorrentes que buscavam o segundo mandato venceram, mas desgaste do poder é principal obstáculo. **Página 6**

II Guerra Criminoso nazista é localizado

Aos 97 anos, homem é acusado de cumplicidade na morte de 15,7 mil judeus. **Página 16**

SEM DOIS PONTOS COM TRÊS GOLS



Desfalcado, Inter de Maurides ficou no 0 a 0 em casa com o Santos

Marcelo Moreno (E) fez dois no 3 a 1 do Grêmio contra o Cruzeiro



Medo da radioatividade em meio ao fogo do Airbus

Segunda reportagem mostra a luta dos bombeiros durante a tragédia da TAM.

PÁGINAS 4 e 5

Gripe A Vacina em baixa, Tamiflu em alta no RS

Governo aposta em antiviral para evitar o agravamento dos casos. **Páginas 20 e 21**

Plásticos Supermercados admitem cobrar pelas sacolas

Agas estuda estabelecer preço de R\$ 0,05 por unidade ao consumidor.

NOSSOMUNDO

Reportagem Especial

sofrimento dor medo fogo

A busca de material radioativo no prédio atingido

JOSÉ LUÍS COSTA

No segundo dia da série **400 minutos de um pesadelo** (reportagem sobre os cinco anos do acidente da TAM), Zero Hora relembra o trabalho dos bombeiros para salvar vítimas do prédio atingido e a estratégia usada para localizar material radioativo.

joseluis.costa@zerohora.com.br

Em casa, no bairro paulistano do Morumbi, o gerente de Radioproteção, equivalente ao setor de segurança do trabalho, do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Ipen), Demerval Leônidas Rodrigues, soube do acidente com o Airbus da TAM pela TV e se preocupou. Mesmo em férias, telefonou para a empresa que transporta por terra os produtos vendidos pelo Ipen e perguntou se o lote do dia, que a companhia aérea leva para outros Estados e cidades distantes, tinha embarcado por completo. A resposta: não.

O relógio marcava 19h daquele 17 de julho de 2007. O prédio de cargas da TAM já ardia em chamas. Bombeiros do posto de Congonhas tinham sido os primeiros a chegar. O alerta partira da soldado Carla dos Santos, que estava em um plano elevado na base do aeroporto e viu as chamas ao final da pista.

— Vi o avião passar. Nunca imaginei um acidente. Pensei que fosse uma bomba — recorda.

Com acesso por dentro de Congonhas, o sargento José Airton Lacerda Lima e outros 10 bombeiros do posto em Congonhas foram os primeiros a chegar ao prédio de cargas da TAM, ao lado de um posto de combustíveis. Estavam em uma viatura com mangueira com pó químico, água e espuma.

— Quando vi aquilo, pensei: é humanamente impossível ter sobreviventes. Carros ali perto, que não foram atingidos pelas chamas, pareciam de plástico, deformados pelo calor — lembra o sargento.



Uma equipe exclusiva foi montada para procurar o material radioativo (foto) dentro do prédio da TAM. Eram doses de radiofármacos ingeridos por pacientes em exames de imagem ou tratamento de câncer, que não causariam danos às pessoas



DE WALTER BRUNO RELEVO

O Airbus invadiu 15 metros dentro do depósito de quatro pavimentos. Parou no segundo piso, e o pavimento de cima desabou sobre o avião. Há 500 metros dali, bombeiros do quartel no bairro Campo Belo, já estavam a caminho. E preparados. Seis meses antes, como se estivessem prevenindo, tinham feito um exercício simulando a seguinte situação: um avião com 150 pessoas a bordo despencava sobre um prédio ao lado de um posto de combustíveis e incendiava. O cenário e uma aeronave foram construídos com apoio de uma escola de samba.

— Era um treinamento, pois poderia acontecer em São Paulo. E aconteceu igualzinho — lembra o tenente Marcos Palumbo.

Logo, chegaram 97 viaturas com 255 bombeiros (mais do que todo o efetivo de Porto Alegre) da capital paulista e cidades vizinhas. O combate ao fogo era inglório. A temperatura beirava mil graus. A água jorava das mangueiras mas evaporava antes de atingir as labaredas — ao todo, foram gastos 800 metros cúbicos de água, equivalente ao consumo de 1,8 mil casas em um só dia. Em meio a explosões, os bombeiros tentavam salvar vítimas e arriscavam as próprias vidas.

Sobre as cabeças, desabando paredes,

incandescentes pelos quase 7 mil litros de querosene da aeronave em chamas. Sob os pés, 60 mil litros de gasolina e óleo diesel, armazenados em tanques subterrâneos do posto de combustíveis contíguo ao depósito. Se uma fagulha atingisse os tanques, sabe-se lá a proporção que a tragédia poderia alcançar.

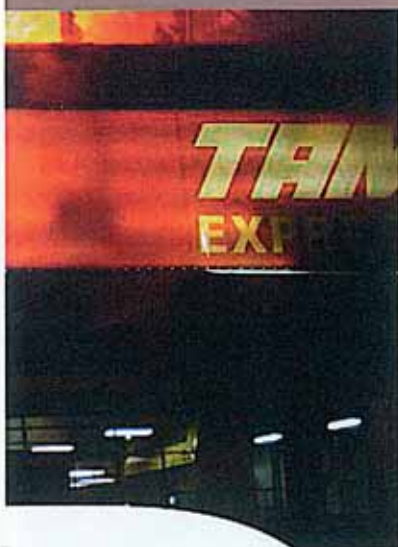
Até então, 27 imóveis nas imediações já tinham sido evacuados, e era preciso urgentemente esvaziar os tanques e colocar água dentro — o que foi feito depois.

Atraídos ao prédio por um estrondo, o soldado Gilson Tomadoce e o cabo Nilton Aparecido da Silva, que faziam policiamento no quarteirão, entraram por uma escada de emergência nos fundos. Só com a farda.

— A gente não tinha noção do que estava acontecendo. A fumaça era intensa, não se enxergava o avião, não tinha equipamento de proteção. Puxamos três pessoas para a escadaria, mas elas não resistiram — lamenta Tomadoce.

Por causa disso, a situação já era delicada. E ficaria ainda mais, quando um funcionário da TAM, avisado pelo Ipen, alertou aos bombeiros da presença de material radioativo no depósito.

— Falaram em placas de exames para



raio X, podendo causar contaminação, em caso de contato direto. Ai, montamos uma operação sigilosa para localizar o material. Não falamos nada para a imprensa para não causar ainda mais pânico – recorda o coronel da reserva da PM paulista, Manoel Antônio da Silva Araújo, ex-comandante do Corpo de Bombeiros.

Uma equipe exclusiva foi organizada com roupas especiais, máscaras e luvas, para procurar o material. E precisava ser encontrado logo. Do contrário, toda a área do depósito, 10,3 mil metros quadrados, precisaria ser isolada e proibida qualquer aproximação. Os bombeiros teriam de sair. E como ficaria a busca por sobreviventes?

Preocupado com o que via na TV, às 23h30min, o gerente do Ipen foi até o local do acidente, levando duas caixas de papelão, uma azul e outra amarela, iguais a das embalagens que possivelmente deveriam ser localizadas. Enquanto corpos eram resgatados dos escombros do avião, a operação secreta varava a madrugada.

A DESCOBERTA AO RAIAR DO SOL

Ao amanhecer, os bombeiros acharam o que procuravam em silêncio. Eram cinco baldes, com capacidade equivalente a 20 litros, e duas caixas, pouco maiores do que caixas de sapato. O material estava no subsolo. Sem ter certeza do que se tratava, técnicos do Ipen com dosímetro (equipamento que mede níveis de radiação) entraram nas ruínas do depósito e encontraram os produtos Iodo 131 e Iodo 125 (em estado líquido, dentro de vidros,

cuidadosamente revestidos em uma espécie de cilindros de concreto para evitar quebrar o frasco). As embalagens estavam intactas, protegidas, alcatoriamente, por um pedaço de laje que caiu do teto.

Fim do suspense. O material seria enviado para clínicas e hospitais de Barretos e Araraquara (interior paulista), Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Florianópolis e Blumenau, em Santa Catarina. Eram pequenas doses de radiofármacos, para medicina nuclear, ingeridos por pacientes em exames de imagem ou para tratamento de câncer.

– Mesmo se tudo fosse esmagado e se dispersasse não causaria danos às pessoas – afirma o gerente do Ipen.

Embora a contaminação nuclear não tenha se confirmado, o episódio elevou ao grau máximo o estresse dos bombeiros.

– Foi uma preocupação adicional no meio daquela tragédia – lembra o ex-comandante do Corpo de Bombeiros paulista.

O gigantismo do desastre não permitiu melhor sorte no resgate de vítimas. Foram 15 vidas salvas e 199 perdidas. Araújo recorda com tristeza cenas como a de 15 ambulâncias estacionadas em fila, paradas no local da tragédia, vazias, a espera de feridos.

– Eles não tinham a quem socorrer – lamenta.

O esforço da corporação foi reconhecido pelo país. Bombeiros foram homenageados na cerimônia de encerramento dos Jogos Pan-americanos do Rio, ao final daquele mês. E Araújo foi agraciado pela Associação dos Familiares e Amigos das Vítimas do Voo da TAM JJ3054 (Afa- vitam) quando do primeiro aniversário da tragédia. ■

As indenizações viraram um tabu

Nenhum outro assunto constringe mais os familiares das vítimas do voo JJ3054 do que as indenizações. É doloroso para a imensa maioria e, por causa disso, mantido sob sigilo. A única informação tornada pública foi o saldo de negociações coletivas, lideradas pela Câmara de Indenização do Voo 3054, instalada em São Paulo com a participação de órgãos paulistas e federais de defesa do consumidor e encerrada em 2009.

De 199 famílias vitimadas pela tragédia com o Airbus da TAM, 59 procuraram a câmara e 55 assinaram acordos. Um grupo bem maior teria negociado diretamente com a TAM, mas a companhia evita se manifestar sobre o assunto. Logo após o acidente, a empresa chegou a anunciar que dispunha de R\$ 2,5 bilhões para pagamento aos parentes das vítimas e a cobertura da parte material do choque.

Um outro grupo de famílias entrou com ações judiciais no Brasil, outros nos Estados Unidos – onde fabricam peças para a Airbus –, e uma terceira parcela jamais aceitou receber dinheiro.

Assim como as quantias, os parâmetros das indenizações são sigilosos. Visam a compensar danos morais por abalos emocionais e danos materiais – por conta da perda dos rendimentos da pessoa que mantinha a família. Em casos de morte de crianças e adolescentes, pais e responsáveis receberam valores equivalentes aos custos que teriam com o sustento dos seus dependentes até a independência financeira deles.

Não bastasse o trauma da perda de vidas, os familiares enfrentaram um drama adicional nos dias seguintes ao acidente: o oportunismo de aproveitadores do sofrimento alheio.

O fato de filhos, irmãos e pais terem viajado às pressas para São Paulo, alguns só

com a roupa do corpo, e alojados em hotéis por conta da TAM, para ajudar na identificação e liberação dos corpos, abriu um flanco para golpistas entrarem em ação.

Sem nenhuma ligação com a tragédia e sem qualquer escrúpulo, surgiram pessoas se fazendo passar por familiares das vítimas. Se hospedaram nos mesmos hotéis, compraram roupas caras em shoppings, comeram em restaurantes finos e passearam de táxi. Tudo por conta da tragédia.

– Apareceram, também, falsos advogados e até falsos jornalistas para falar com a gente – recorda o jornalista Roberto Corrêa Gomes, assessor de imprensa da Associação dos Familiares e Amigos das Vítimas do Voo TAM JJ 3054.

Uma mulher desconhecida se fez passar como suposta prima da estudante Thaís Volpi Scott, uma das passageiras.

– Solicitei à TAM o quanto gastaram em nome da minha filha, mas nunca me informaram – diz o professor Dario Scott, presidente da Afa- vitam.

No voo 3054 da TAM viajavam 10 pessoas ligadas ao Sindicato dos Servidores Públicos Aposentados e Pensionistas do Estado do Rio Grande do Sul (Sinapers). Chamado de tricoteiras, por protestarem tecendo mantas em locais públicos, o grupo lutava pelo pagamento de precatórios – dívidas do Estado com servidores públicos e cidadãos – e o acidente despertou a ganância de espertalhões, especialistas no assunto.

– Diziam que ninguém mais receberia os valores dos precatórios porque as tricoteiras tinham morrido. Acabaram convencendo pessoas a vender os direitos de receber os valores com 90% de deságio. Houve gente lesada por receber cheques sem fundos – lamenta Kátia Terraciano Moraes, diretora financeira do Sinapers. ■

ACOMPANHE

DOMINGO

Os 400 minutos de um pesadelo

HOJE

Operação para retirada de material radioativo do prédio

AMANHÃ

O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho

MaxiPlástica
Cirurgia Plástica

51 3027.9888
maxiplastica.com

**ANEXO Q - Notícia ZH de 17.07.17 (3fls): NOTÍCIA OBJETO DE ANÁLISE
REFERENTE AO CASO ACIDENTE AÉREO OCORRIDO COM O VOO JJ 3054, DA
TAM, NO ANO DE 2007 – PUBLICADA NO JORNAL ZERO HORA, ANO 49, Nº 17.085,
EDIÇÃO DO DIA 17 DE JULHO DE 2012 (TERÇA-FEIRA) – INTITULADA ‘O
SOBREVIVENTE E A INAUGURAÇÃO DO MEMORIAL 17 DE JULHO’ – CAPA E PP.
28-29**

ZERO HORA

Edição compacta*

(Com o caderno principal)

R\$
1,25

*Não acompanham Segundo Caderno, Viagem, Casa&Cia e Classificados

PORTO ALEGRE, TERÇA-FEIRA, 17 DE JULHO DE 2012 - ANO 49 - Nº 17.085



Na última reportagem da série que lembra a tragédia do voo 3054, José Roberto da Silva (foto), pai de Madalena Silva, funcionária da TAM que estava entre os 199 mortos, conta a saga dos familiares para construir o memorial que será inaugurado em São Paulo hoje, exatamente cinco anos depois da explosão do Airbus.



A SAUDADE ETERNIZADA

PÁGINAS 28 e 29

Celulares

O novo front da defesa do consumidor

Ao proibir venda de linhas em Porto Alegre, Procon se mostra mais ofensivo. Págs. 4 e 5

AVANÇO NA SAÚDE

EUA liberam pílula de prevenção à aids

Remédio, que não substitui o preservativo, pode reduzir em 75% risco de infecção. Pág. 26

Ação apreende R\$ 1,5 mi em bens do tráfico

Com foco nas finanças de uma quadrilha da Capital, investigação confiscou carros e imóveis adquiridos com o dinheiro do crime e registrados em nome de laranjas.

PÁGINA 34

Inter

Oscar já vale R\$ 62 milhões

Direção colorada fez contraproposta para o Chelsea, que deve aceitar.

Olimpíada

As chances de medalhas

Série de reportagens mostra 10 modalidades que podem levar o Brasil para o pódio.

ESPORTES

desespero sobrevivência incerteza fogo

O renascimento de Valdiney

JOSÉ LUIS COSTA

No último capítulo da série 400 minutos de um pesadelo, Zero Hora reconstitui a luta pela sobrevivência de Valdiney Muricy, que saltou do terceiro andar do prédio da TAM em chamas. Cinco anos depois do acidente, ele ainda lembra dos momentos angustiantes daquele 17 de julho de 2007.

joseluis.costa@zerohora.com.br



Nascimento significa bem mais do que um sobrenome para o aeronauta Valdiney Muricy. Três décadas depois, ele veio ao mundo pela segunda vez em meio a maior catástrofe aérea do país, saltando do terceiro andar do prédio da TAM Express em chamas. Pelo calendário original soma 36 anos. A vida nova completa cinco anos hoje. Por causa disso, tem motivos de sobra para festejos. Mas ele prefere só agradecer aos céus.

— Faço aniversário em 3 de agosto, mas respeito muito o 17 de julho. Deus foi bom para mim. Se não tivessem morrido pessoas, certamente, eu comemoraria — afirma.

O “segundo nascimento” de Valdiney se materializou ao anoitecer daquela terça-feira chuvosa em São Paulo. Supervisor de tráfego de cargas da TAM, ele estava no seu setor, falando ao telefone, quando escutou um estrondo vindo de andares inferiores. A ligação foi cortada, a luz sumiu. Houve curto-circuitos sucessivos e gritos de pavor. Valdiney estava ao lado da assistente de tráfego Michele Dias Miranda, 24 anos, na parte dianteira do pavilhão. Mais ao fundo oito colegas desapareceram em meio à escuridão e à fumaça que invadiu o lugar. Parte escapou com vida, fugindo pela escada ou pelo elevador de serviço.

Trabalhando há 15 anos no mesmo lugar, Valdiney conhecia como ninguém o prédio e seus escaninhos. Procurou a saída de emergência, mas não a encontrou. Estava perdido em um labirinto em chamas. O avião tinha danificado toda a estrutura do prédio, arrancado divisórias, desmoronado escadas, trancado portas, não tinha mais como sair.

Dentro do depósito já havia bombeiros resgatando vítimas. Mas não enxergavam nem sabiam da presença de Valdiney e Michele. Restou a eles correrem para a janela frontal, com a visão para o final da pista de Congonhas. Sentiam-se dentro de uma fornalha. Faltava ar nos pulmões e os dois saltaram para a marquise. O espaço era apertado, mal podiam ver a cauda do Airbus encravada sob os pés. Lá abaixo vinham gritos de calma, mas os berros cessaram por uns instantes:

— As pessoas correram dali com medo de uma parede desabar.

Valdiney tentava tranquilizar Michele, mas foi tomado de pavor ao ver equipes de imprensa, em especial cinegrafistas com câmeras apontadas para eles. Solteiro e sem filhos, logo lembrou da mãe em Pindobaçu, cidadezinha no norte da Bahia, onde ele nasceu:

— Pensei: devem estar mostrando ao vivo na TV e eu não queria que ela visse aquela cena. É muito nervosa, não suportaria.

O aeronauta pegou o celular e ligou para um tio, taxista em São Paulo. Explicou rapidamente a situação e implorou para que alguém falasse com vizinhos da mãe e a impedisse de se aproximar de uma TV, a qualquer custo. Valdiney não entendeu nada do que o tio falou, mas depois soube que o pedido foi atendido — cautelosamente, a mãe foi avisada de um acidente sem gravidade.

O desespero na marquise chegou ao limite. O calor fritava as roupas sobre a pele, tostava os rostos, queimava as mãos, as solas dos sapatos de borracha derretidas grudavam no concreto. Pelo olhar de Michele, Valdiney entendeu que chegara o momento de se jogar lá de cima. Ela foi primeiro. Morreu instantaneamente, 15 metros abaixo, sapecada pelo fogo, no asfalto molhado da Avenida Washington Luís. Uma labareda torrava a perna esquerda da calça de Valdiney. Ele não via alternativa. Tentou descer se agarrando a uma estrutura de ferro, mas estava em brasa, queimou as mãos e se atirou.

— Era pular ou morrer queimado. Mas não era a hora dele. Acudido por socorristas, Valdiney foi erguido do chão com queimaduras de terceiro grau nas mãos, fratura exposta no ombro, no fêmur e no joelho esquerdo e cotovelo direito, além de fratura do quadril. Sem enxergar nada, o aeronauta só ouvia os paramédicos e enfermeiros dizendo:

— Vai parar, vai parar — referindo-se ao coração de Valdiney.

— Se Deus quiser, não vai não. Meu Deus, me ajude — balbuciava.



Ao cair de uma altura de 15 metros, Valdiney (E) teve fraturas no ombro, joelho, fêmur, cotovelo e quadril. Para recuperar parte dos movimentos, foi submetido, até agora, a nove cirurgias

Valdiney ainda ouviu mais estouros, mas eram os socorristas batendo com as palmas das mãos na porta da ambulância para abrir espaços entre carros, e desmaiou. Chegou quase desenganado ao Hospital Santa Bárbara. O primeiro diagnóstico apontava 90% de chance de morrer. Tinha tudo para ser a vítima número 200 da tragédia. Foram 51 dias internado em estado grave.

— Passei seis meses deitado e depois sentado em cadeira de rodas, nesse tempo todo com pessoas colocando comida na minha boca, fazendo higiene no meu corpo.

Para recuperar parte de movimentos, Valdiney foi submetido, até agora, a nove cirurgias corretivas, plásticas e ortopédicas, enxertos de pele, reconstituições ósseas, implantes de pinos de metal. Saiu do hospital quase um homem biónico de tanto ferro pelo corpo. As diversas bíblias que Valdiney ganhou durante o período de internação potencializaram a fé. Vibra a cada minuto com a segunda chance.

— Foi uma loucura pular, mas estou aqui, ganhei a vida nova naquele dia em que muitos morreram.

E ele tenta retribuir. Apesar das muitas horas de fisioterapia para tentar voltar à vida normal e ao trabalho, Valdiney encontrou tempo e forças para ajudar ao próximo. Sente-se na obrigação. É um ativista comunitário. Se cadastrou como voluntário da Cruz Vermelha, recolhe doativos para desabrigados de enchentes e colabora em festa de igrejas no bairro Horto-florestal.

— É o mínimo que Deus pode esperar de mim.

Memorial marca os cinco anos

Enviada Especial/São Paulo

MARLISE BRENOL

Hoje, quando se completam cinco anos da tragédia com o voo J3054, que matou 199 pessoas em Congonhas, um memorial às vítimas será inaugurado no local onde as chamas consumiram a aeronave e um prédio da empresa, em São Paulo.

Chamada de Praça Memorial 17 de Julho, o monumento foi construído com o objetivo de manter viva a memória das vítimas e a necessidade de investir na segurança do setor aéreo, como explica Dario Scott, presidente da Associação das Famílias e Amigos das Vítimas do Voo TAM J3054 (Afavitam).

— Além da ligação emocional dos familiares, é um marco para que as autoridades e as companhias aéreas não esqueçam do que houve. E reafirmam se estão fazendo todo o possível para evitar outra tragédia — afirma Scott.

O memorial é resultado da mobilização de familiares das vítimas, entre eles o empresário José Roberto Silva, pai da comissária Madalena Silva, morta no acidente. Silva preencheu os seus dias nos últimos cinco anos dedicado-se à obra, revertendo a dor da perda da filha em diligência pela memória das vítimas.

A recompensa ao pai de Madalena pelas noites sem sono e reuniões exaustivas será entregue à cidade de São Paulo em uma cerimônia no final da tarde. O local exato onde o Airbus A-320 chocou-se contra o prédio da TAM Cargo, na Avenida Washington Luís com a Rua Barão de Suruí, em frente ao Aeroporto de Congonhas.

Beto, como é conhecido no canteiro de obras, dividiu-se entre o município gaúcho de Dois Irmãos, onde é empresário calçadista, e a capital paulista, onde é ativista da causa da Afavitam. No segundo ano após a tragédia, ele comprou um apartamento a uma quadra de Congonhas e a três qua-

dras do terreno que se transformaria em memorial. Da sacada, Beto acompanha a execução da obra desde janeiro, quando o terreno começou a ser limpo. No local fez amigos entre os 80 trabalhadores dedicados à execução do projeto. Por dois meses, uma vez por semana, o empresário e sua mulher, Terezinha, prepararam e levaram lanches para alimentar a equipe. Sempre que está na capital paulista, aproveita os finais de tarde para caminhar nos arredores do aeroporto, ambiente preferido da filha Madalena:

— Eu vou todas as terças-feiras, último dia que a mana esteve na terra conosco. No aeroporto, o pessoal já me conhece. Converso um pouco e faço minha caminhada lá dentro. Ali tem o habitat da mana, o mundo que a mana vivia.

No projeto do arquiteto Marcos Cartum, as referências ao acidente e às vítimas estão por todos os lados no quarteirão de 8.318 metros quadrados recuperado como praça. Localizada no centro do espaço, a única árvore sobrevivente ao choque simboliza a resistência da vida. A amoreira que ficava atrás do prédio derrubado pelas chamas inclinou com a batida, mas não caiu. Incluída no traçado do paisagismo local, a planta foi monitorada por um engenheiro agrônomo nos últimos anos e passou por tratamento e reforço para superar o abalo.

Os cinco anos do acidente serão lembrados pelos familiares com ações também em Porto Alegre. Na Capital, será celebrada uma missa na Catedral Metropolitana às 18h30min. Antes, familiares devem ir até o Largo da Vida, área junto ao Salgado Filho em memória às vítimas. O professor Dario Scott, pai de Thais e presidente da Afavitam, pretende buscar patrocinadores e conversar com a prefeitura de Porto Alegre para criar, no local, um memorial similar ao paulistano.

marlise.brenol@zerohora.com.br

O memorial é resultado da mobilização de familiares das vítimas, entre eles, José Roberto Silva (foto), pai da comissária Madalena Silva



O MEMORIAL

- **Ao custo** de R\$ 3,6 milhões, a praça onde será inaugurado o Memorial 17 de Julho tem 8,3 mil m² de área.
- **Ali ficava** o prédio da TAM Express, onde o Airbus A-320 colidiu há cinco anos.
- **No centro** da praça há uma amoreira que resistiu ao impacto, ao incêndio e à explosão. A árvore foi recuperada por especialistas em botânica.
- **Também foi** construído um espelho d'água e uma mureta com o nome de todas as vítimas, além da instalação de 199 pontos de luz — lâmpadas no chão lembrando os mortos da tragédia.
- **Antes da** inauguração, marcada para as 18h45min, haverá uma missa.

PROGRAMAÇÃO

PORTO ALEGRE

14H

- **Familiares se** reunirão no Largo da Vida, rotatória localizada na Av. Severo Dullius (em frente ao Ibis Hotel), junto ao aeroporto Salgado Filho. Enfeitarão com flores e fitas o espaço, dedicado à memória das vítimas.

15H

- **Familiares farão** uma manifestação no aeroporto Salgado Filho, com previsão de término às 16h.

18H30MIN

- **Missa em** memória das vítimas do voo TAMJ3054, na Catedral Metropolitana de Porto Alegre.

SÃO PAULO

14H

- **Familiares promoverão** uma manifestação no aeroporto de Congonhas

17H30MIN

- **Familiares, autoridades** e convidados estarão concentrados no local do acidente, na Av. Washington Luís, em frente à pista do aeroporto de Congonhas, para uma Missa Campal ministrada pelo Bispo de Santo Amaro, Dom Fernando Antonio Figueiredo.

18H51MIN

- **Toque de Silêncio**

19H

- **Após a** execução do Hino Nacional, começa a solenidade oficial de inauguração da Praça Memorial 17 de Julho, projetada pelo arquiteto Marcos Cartum. Os familiares doarão fraldas descartáveis para 199 bebês, representando o número de vítimas, ao Hospital e Maternidade Cachoeirinha.

ACOMPANHE

DOMINGO

Os 400 minutos de um pesadelo

ONTEM

Operação para retirada de material secreto do prédio da TAM

HOJE (FINAL)

O sobrevivente e a inauguração do Memorial 17 de julho



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria Acadêmica
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: proacad@pucrs.br
Site: www.pucrs.br/proacad