

FACULDADE CÁSPER LÍBERO  
TÂNIA A CÂMARA BAITELLO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: INTERFACES POSSÍVEIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, para obtenção do grau de Mestre em Comunicação com concentração na área de Comunicação na Contemporaneidade.

Orientação: Prof. Dr. Cláudio Novaes Pinto Coelho

São Paulo – SP  
2007

Baitello, Tânia A Câmara.

Governança Corporativa e Comunicação Organizacional: interfaces possíveis/Tânia A Câmara Baitello – São Paulo, 2007, 170 p.

Bibliografia: p.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Novaes Pinto Coelho.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Pós-Graduação em Comunicação com ênfase em Comunicação na Contemporaneidade.

1. Comunicação Organizacional – 2. Relações Públicas – 3. Governança Corporativa – 4. Administração – 5. Sociedade de Mercado. I. Coelho, Cláudio Novaes Pinto. II. Faculdade Cásper Líbero. Programa de Pós-Graduação em Comunicação na Contemporaneidade. III. Título.

TÂNIA A CÂMARA BAITELLO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: INTERFACES POSSÍVEIS**

Dissertação submetida a comissão examinadora designada pelo curso de Pós Graduação em Comunicação como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Aprovada em 30 de Maio de 2007.

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Nome: Prof. Dr. Cláudio Novaes Pinto Coelho  
Titulação:  
Instituição:

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Nome: Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias  
Titulação: Doutor em Comunicação  
Instituição: Universidade de São Paulo

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Nome: Profa. Dra. Vera Chaia  
Titulação:  
Instituição:

Chegar até aqui só foi possível por contar com seu amor e apoio incondicional, mãe,  
a Dna. Cida, exemplo fundamental de força, ética e determinação.  
Por contar com sua figura, pai, Sr. José Câmara, que tendo me deixado tão cedo  
esteve sempre junto comigo. Você me ensinou a amar o trabalho, a amar as  
pessoas, a ser idealista e acreditar num mundo mais justo e mais humano. Tal como  
o Rui, meu pequeno grande irmão.....sempre ao meu lado, ao lado de todos.  
Ao Eduardo, meu marido, às minhas filhas, Bruna e Beatriz, também não podia  
deixar de dedicar algo que me roubou deles tantas e tantas vezes. Agradeço a  
compreensão, o carinho, o apoio operacional, enfim....o amor de família.  
Aos amigos inesquecíveis: Júlio César Barbosa, Sérgio José Andreucci Jr., Tatiane  
Moreira Rodrigues, Sandra Regina Medeiros Braga e Regina Lúcia Zacharias  
Aguiar.  
Finalmente, dedico tudo a você, Mônica, minha irmã: um pequeno gesto diante de  
tudo o que eu queria poder fazer por você.

## Agradecimentos

À Faculdade Cásper Líbero, agradeço a oportunidade.

Ao orientador Cláudio Novaes Pinto Coelho, é impossível agradecer tudo: o profissionalismo, o saber, a disponibilidade, a amizade sincera. Mais que agradecer, registro aqui minha infinita admiração.

À orientadora Heloiza Mattos, que não pode me acompanhar até o final, por motivos mais do que justos: Helô, obrigada por não me deixar desistir, por acreditar em mim.

Em você me espelho muito além do intelectual: como não perder a alegria, como sobreviver aos momentos difíceis, como tentar levar a vida com mais leveza.

Ao Prof. Dr. Sidney Ferreira Leite e Profa. Dra. Lucia Montezuma, mestres fundamentais.

Às profissionais Cleide Rovai Castellan e Meire Fidélis, do Grupo Abril, que me receberam para o estudo de caso e são companheiras na crença e na atitude ética e determinada em Relações Públicas. Exemplos de profissionais.

Ao Prof. Ms. Sérgio José Andreucci Jr., companheiro de Mestrado: terminamos.

Obrigada pelo incentivo e apoio, em todas as horas.

Ao Prof. Dr. Luiz Alberto Beserra de Farias, agradeço pela inspiração e por desmistificar para mim o universo acadêmico.

Ao Prof. Ms. Júlio César Barbosa, meu companheiro de gestão na Coordenadoria de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero, por anos, agradeço o apoio de todas as horas, profissionais, acadêmicas e pessoais, para que eu pudesse terminar este trabalho.

A Deus, por não me deixar perder a fé mesmo diante dos muitos obstáculos e por potencializar o meu talento com a sorte necessária ao sucesso de todos nós, simples e meros seres humanos.

## RESUMO

Este trabalho dedica-se a identificar as principais interfaces entre a comunicação organizacional e a temática da Governança Corporativa, já que considera Governança Corporativa como uma filosofia de gestão e, por isso, elemento incorporado à cultura corporativa das organizações. Adotando a metodologia de estudo de caso para a pesquisa empírica e baseando-se nos princípios de Governança estabelecidos pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social corporativa – o trabalho defende que os princípios e instrumentos de Governança Corporativa somente efetivam-se pela comunicação e, em especial, através da gestão de Relações Públicas, especialidade da comunicação que tem entre suas principais funções a de mediar o relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders*, administrando os conflitos de interesse inerentes a esse relacionamento e direcionando seus esforços de planejamento e ação para que públicos e organizações encontrem a convergência necessária para cumprir seus objetivos estratégicos com base em uma atuação mais equilibrada e responsável. O estudo mostra, ainda, que Governança Corporativa é mais uma das instituições criadas pela sociedade de mercado para responder às externalidades negativas criadas pela própria natureza do sistema capitalista, baseadas em demandas que que, incorporadas pelas organizações, funcionam como mecanismos de perpetuidade do sistema. De forma mais específica, o trabalho conclui identificando as interfaces entre a gestão de Governança Corporativa, comunicação organizacional e Relações Públicas em duas frentes: estratégica, dado que Governança é fator de geração de valor agregado de reputação; e funcional, onde os mecanismos e instrumentos de Governança se efetivam através das técnicas de comunicação dirigida. O estudo conclui, ainda, que a atuação dos profissionais de comunicação nos processos de gestão de Governança Corporativa são extremamente relevantes para que esta seja efetivada como filosofia de gestão, pois depende de uma comunicação de conscientização, de mediação, de efetiva transparência, longe de qualquer tratamento mercadológico da informação. Porém, isto depende de uma cultura corporativa mais sólida e madura em termos do entendimento da comunicação como estratégia de relacionamento pois que, como atividade-meio, subordina-se ao planejamento estratégico de negócios da organização e depende do melhor acesso à alta gestão para cumprir sua função.

Palavras-chave: 1. Comunicação Organizacional. 2. Relações Públicas. 3. Governança Corporativa. 4. Sociedade de Mercado.

## ABSTRACT

*Este trabalho dedica-se a identificar as principais interfaces entre a comunicação organizacional e a temática da Governança Corporativa, já que considera Governança Corporativa como uma filosofia de gestão e, por isso, elemento incorporado à cultura corporativa das organizações. Adotando a metodologia de estudo de caso para a pesquisa empírica e baseando-se nos princípios de Governança estabelecidos pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social corporativa – o trabalho defende que os princípios e instrumentos de Governança Corporativa somente efetivam-se pela comunicação e, em especial, através da gestão de relações públicas, especialidade da comunicação que tem entre suas principais funções a de mediar o relacionamento entre as organizações e seus stakeholders, administrando os conflitos de interesse inerentes a esse relacionamento e direcionando seus esforços de planejamento e ação para que públicos e organizações encontrem a convergência necessária para que as organizações contemporâneas cumprir seus objetivos estratégicos com base em uma atuação mais equilibrada e responsável. O estudo mostra, ainda, que Governança Corporativa é mais uma das instituições criadas pela sociedade de mercado para responder às externalidades negativas criadas pela própria natureza do sistema capitalista, movimentos esses que, incorporados pelas organizações, funcionam como mecanismos de perpetuidade do sistema. Em âmbito específico, o trabalho conclui identificando as interfaces entre a gestão de Governança Corporativa e a comunicação organizacional em âmbito estratégico, dado que Governança é fator de geração de valor agregado de reputação, e também funcional, através das técnicas de comunicação dirigida; em outro âmbito, mais abrangente, o estudo conclui que a atuação dos profissionais de comunicação nos processos de gestão de Governança Corporativa são extremamente relevantes para que Governança Corporativa seja efetivada como filosofia de gestão, pois depende de uma comunicação de conscientização, de mediação, de efetiva transparência, longe de qualquer tratamento mercadológico da informação. Porém, isto depende de uma cultura corporativa mais sólida e madura em termos do entendimento da comunicação como estratégia de relacionamento pois que, como atividade-meio, subordina-se ao planejamento estratégico de negócios da organização e depende do melhor acesso à alta gestão para cumprir sua função.*

*Palavras-chave: 1. Comunicação Organizacional. 2. Relações Públicas. 3. Governança Corporativa. 4. Sociedade de Mercado.*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. CAPÍTULO I – As organizações e a Sociedade de Mercado.....	19
2.1 Conceituando “Organização”.....	20
2.2 Organizações & Comunicação.....	22
2.3 Capitalismo e Sociedade de Mercado.....	24
2.3.1 A Sociedade de Mercado.....	25
2.4 Nem apocalípticos, nem integrados: o papel do comunicador.....	30
2.5 Ética e Responsabilidade Social Corporativa: demandas sociais incorporadas.....	32
3. CAPÍTULO II – Governança Corporativa.....	37
3.1 Contexto.....	38
3.1.1 Surgem as companhias de capital aberto.....	39
3.1.2 O poder dos gerentes.....	41
3.1.3 Os anos 2000: a era dos escândalos corporativos.....	45
3.2 Natureza e Conceitos.....	48
3.3 Objetivos e Princípios.....	58
3.4 A Governança Corporativa no Brasil nos últimos 10 anos.....	61
3.5 Governança Corporativa, geração de valor agregado e reputação.....	69
3.6 Relações com Investidores.....	74
4. CAPÍTULO III – Comunicação Organizacional e Relações Públicas.....	79
4.1 Cultura e Cultura Organizacional.....	80

4.1.1	Cultura.....	80
4.1.2	Cultura Organizacional.....	82
4.2	Comunicação Organizacional e Cultura Corporativa.....	84
4.2.1	As Organizações.....	85
4.2.2	Comunicação Organizacional.....	87
4.3	Relações Públicas: gestão dos relacionamentos e mediação de conflitos.....	91
5.	CAPÍTULO IV – Estudo de Caso: Grupo Abril.....	97
5.1	Estudo de Caso: processos de Governança Corporativa no Grupo Abril S/A.....	98
5.1.1	Grupo Abril.....	99
5.1.2	Da intenção de abrir o capital à venda de participação ao Grupo <i>Naspers</i> .....	102
5.1.3	Mapeamento de instrumentos e mecanismos de Governança Corporativa no Grupo Abril.....	105
5.1.3.1	Órgãos de Gestão.....	106
5.1.3.2	Quadros Analíticos de comparação por Princípios de GC.....	108
5.1.3.3	Quadro Analítico de comparação por Mecanismos de Gestão.....	111
5.2	Roteiro de Entrevistas.....	113
5.2.1	Metodologia de Coleta de Dados.....	113
5.3	Sumário das Entrevistas.....	114

6. CAPÍTULO V – Interfaces Estratégicas e Funcionais.....	124
6.1 Considerações Gerais.....	125
6.2 Interfaces Estratégicas.....	130
6.3 Interfaces Funcionais.....	136
6.4 Conclusão Final.....	139
7. Referências.....	141

## **1. INTRODUÇÃO**

A origem desse trabalho remonta à minha trajetória profissional que, com seu aparente início na Administração, por circunstâncias financeiras, culminou mesmo na Comunicação Social, especialmente nas Relações Públicas.

No estudo da Administração, suas teorias, pressupostos e conceitos, já se identificam as interfaces freqüentes e necessárias entre o âmbito organizacional e a comunicação, pois a administração trata basicamente da gestão de recursos (físicos, financeiros, tecnológicos e talentos humanos) através de pessoas mobilizadas em torno da missão de uma organização; portanto, não há administração sem comunicação.

As organizações contemporâneas precisam desenvolver, manter e consolidar relacionamentos numa era marcada por radicais transformações dos paradigmas sócio-culturais, pela volatilidade econômica e por uma segmentação de públicos talvez sem paralelo na história da comunicação.

Isto se dá principalmente pela intensificação dos processos decorrentes da globalização,

um processo que, embora, se acelere hoje, deve ser entendido de uma forma ampla e multifacetada. Ela vem se desenvolvendo desde o início da vida social da espécie humana, ainda que de forma parcial, por meio da articulação de um número cada vez maior de formações sociais.(...) Ela se realiza em todas as dimensões da vida social (econômica, política, artística, religiosa, ideológica, etc.). (Domingues,1999:150)

E, ainda, no tocante às tecnologias de comunicação, que resultaram em mudanças profundas nas relações de poder da informação entre as organizações e seus públicos de interesse, notadamente nos últimos 15 anos.

Cada sociedade é uma sociedade de informação e cada organização é um mecanismo de informação, assim como todo organismo é um organismo de informação. A informação é necessária para organizar e fazer funcionar qualquer coisa, da célula à General Motors.”( Bell, 1979 appud Martins e Silva, 2004:105).

Historicamente, as organizações privadas formaram-se a partir de duas raízes estruturais: o desenvolvimento das sociedades anônimas, nos países do Hemisfério Norte, ícones representativos do capitalismo e, conseqüentemente, com uma cultura organizacional que obrigatoriamente teve que evoluir para a melhoria do relacionamento e prestação de contas aos seus públicos, devido ao caráter aberto de sua constituição; e, especificamente no Brasil, nosso objeto comparativo direto, as organizações privadas formaram-se a partir de estruturas familiares e, via de regra, de caráter patrimonialista e fechado, que só recentemente, devido aos fatores comentados acima – democratização do acesso à informação e o conseqüente aumento de poder dos públicos – têm procurado modificar sua postura de rigidez, formalismo e distanciamento do universo social.

Porém, independente de seu processo de formação, as organizações da sociedade contemporânea estão sujeitas a fortes e novas demandas sociais. Neste contexto, as organizações privadas, como sustentáculos do capitalismo, não só sentem e refletem tais demandas como, num mecanismo de perpetuidade característico do sucesso do sistema capitalista, personificam e direcionam essas demandas que acabam por se traduzir como as principais transformações do sistema capitalista.

A esse respeito, é ilustrativo citar Mattelart (2003), a respeito do processo de globalização e a transformação do papel das organizações neste contexto:

Não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social. A lógica `gerencial' institui-se como norma de gestão das relações sociais. Estado, coletividade territoriais e associações foram penetrados pelos esquemas de comunicação já experimentados por esse protagonista do mercado.

Com a evolução das organizações globais, dentro do sistema capitalista que hoje se reconhece na sociedade de mercado, a cada ano novos conceitos e propostas surgem no cenário organizacional, porém, dentre elas, muitas são modismos descartáveis e não representam tendências duradouras. Porém, outras, que surgem como resultado da interação entre Estado, organizações e sociedade, chegam para ficar e para modificar as relações existentes até então.

Dentre essas, uma merece atenção especial por seu potencial de apresentar uma nova compreensão e possibilidades de atuação entre a administração e a comunicação, especialmente através das Relações Públicas. É a filosofia de Governança Corporativa, surgida com este nome na Inglaterra, ao final dos anos 1980.

Assim, este trabalho estrutura-se a partir do que se considerou como principais eixos de desenvolvimento temático dessa pesquisa, identificados e alinhados conforme sua contribuição para as questões centrais deste trabalho:

1. Posicionar Governança Corporativa como uma das demandas incorporadas pelas organizações contemporâneas como expressão da sociedade, absorvendo esta “demanda” como mais um movimento estratégico de correção de desequilíbrios e de sustentação do capitalismo e da sociedade de mercado.
2. Compreender a atuação da comunicação nesse processo, identificando as interfaces possíveis e necessárias entre Governança Corporativa e Comunicação e, especialmente, posicionar as Relações Públicas como vetor estratégico de

gerenciamento desta comunicação dado que as Relações Públicas, em uma de suas principais funções, a de mediação, atua no sentido de buscar o melhor entendimento entre os objetivos das organizações e seus *stakeholders*.

Para tanto, foi necessário compreender, mesmo que brevemente, os principais movimentos constitutivos e evolutivos das organizações e da sociedade de mercado que as suporta, passando pelos conceitos que fundamentam a filosofia e as práticas de Governança Corporativa, até as características da comunicação organizacional e das relações públicas para, finalmente, identificar as interfaces possíveis.

O **Capítulo I** dedica-se, então, a contextualizar as organizações na sociedade de mercado, atributo do capitalismo contemporâneo. Para isso, aborda as principais transformações geradas pelas próprias organizações no processo de consolidação da passagem do capitalismo tradicional (fordista) para o capitalismo flexível (Harvey, 2005) e a sociedade de mercado (Polanyi, 1980).

Neste capítulo, observa-se que mesmo considerando a lógica predominante da sociedade de mercado em escala global no pós 1990, este cenário traz em seu escopo novas demandas institucionais e de regulação necessárias para que os ajustes ao sistema sejam feitos pelas próprias organizações, minimizando as externalidades negativas<sup>1</sup> (Kuttner, 1998), de forma a garantir não só a perpetuidade das organizações como, em escala mais fundamental, os pilares de continuidade do próprio sistema capitalista.

---

<sup>1</sup> Externalidades: custos ou benefícios sociais, como poluição ou saúde pública, que não se refletem completamente no preço da transação comercial direta, ou seja, que não se encaixam, simplesmente, nas relações puras de mercado.

Assim, encontramos esses mecanismos de continuidade – ou instituições, “as regras do jogo em uma sociedade, ou mais formalmente, as restrições criadas para moldar a interação humana e assim estruturar incentivos para ações de natureza política, social ou econômica”. (Nóbrega, 2005:68)

O capítulo posiciona Governança Corporativa como uma dessas “instituições” e avança, ainda, nos desdobramentos em relação ao advento das plataformas de ética e responsabilidade social corporativa como respostas às tensões do sistema capitalista, considerando estas duas temáticas como fatores fundamentais e inerentes à Governança Corporativa. Por fim, este capítulo discute o segredo do sucesso do capitalismo: a capacidade de se recriar através de mecanismos de perpetuação, ajustados a cada momento histórico da sociedade, atenuando externalidades negativas e consolidando as externalidades positivas e insere, nesta discussão, o papel do comunicador como mediador no processo entre as organizações e a sociedade de mercado.

Já o **Capítulo II** destina-se a esmiuçar a Governança Corporativa e proporcionar ao leitor uma visão abrangente dessa “instituição”, desde o contexto que tornou capaz o seu surgimento, passando por sua natureza e principais conceitos, objetivos e princípios básicos (estes, fundamentais para identificar as interfaces possíveis com a comunicação) e termina com um panorama da evolução de Governança Corporativa no Brasil, nos últimos 10 anos, contando, inclusive, como a comunicação é usualmente trabalhada em Governança no campo das Relações com Investidores.

Este capítulo traz, também, teorias e conceitos importantes para a compreensão de como Governança Corporativa significa um dos novos sustentáculos para o discurso de perpetuidade do capitalismo, entre eles os

conceitos de *stokeholders* e *stakeholders*, de instituições, teoria de agência, teoria dos incentivos, entre outros.

A abordagem da Comunicação Organizacional, como conceito e prática, e sua identificação com a cultura organizacional, bem como a análise desse processo a partir das estratégias e técnicas das Relações Públicas, são os objetivos do **Capítulo III**. Afinal, a cultura organizacional carrega todo o depositário de identidade das organizações que, trabalhada pela comunicação, subsidia os processos de criação, manutenção e consolidação de imagem e reputação, essenciais no processo de Governança Corporativa. Aqui também se insere as Relações Públicas e suas funções, com destaque para a atuação de Relações Públicas na gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse e como mediadora de conflitos organizacionais.

Para a identificar as interfaces possíveis entre Governança Corporativa e comunicação e a verificar as hipóteses levantadas no projeto de pesquisa, adotou-se a metodologia de Estudo de Caso, tendo como objeto o processo de implantação e gerenciamento de Governança Corporativa no Grupo Abril, desde final de 2004, antecipando a intenção de abertura de capital, processo este dirigido por profissionais de Relações Públicas sendo que, um deles, com assento no Conselho de Administração da companhia, tornando relevante a escolha como objeto de estudo. A análise desse estudo encontra-se no **Capítulo IV**.

Por fim, o **Capítulo V**, identificadas as interfaces possíveis entre Governança Corporativa e comunicação, conclui defendendo a idéia de que as Relações Públicas, por suas funções estratégicas e ferramental específico, é a opção mais adequada de gestão multidisciplinar dos processos de comunicação para que Governança Corporativa cumpra seus objetivos com credibilidade, oferecendo às

organizações e ao mercado uma plataforma de atuação mais completa que a tradicionalmente realizada por Relações com Investidores.

Este trabalho objetiva, com isso, gerar uma contribuição efetiva para estudiosos e profissionais das áreas de Comunicação, Relações Públicas, Relações com Investidores e Administração, para que todos possam atuar de forma mais consistente em prol de uma melhor simetria de relações entre as organizações, seus públicos e a sociedade.

## **2. Capítulo I – As Organizações e a Sociedade de Mercado**

As organizações têm sofrido grandes e profundas mudanças desde que a Idade Moderna iniciou o processo de transformação das formas de organização de pessoas e coletividades e intensificou um movimento e uma lógica que, denominada por capitalismo - sistema que se tornou hegemônico e dominante em termos de proposta econômica em todo o mundo - chegou até o século XXI com uma série de dilemas existenciais que se refletem também nas demandas da comunicação organizacional e, conseqüentemente, na atuação do profissional de comunicação.

Já não se trata mais de escolher entre apocalípticos e integrados<sup>2</sup>. É preciso pensar qual papel cabe ao comunicador na sociedade de mercado<sup>3</sup> para que, através de funções mediadoras, este profissional consiga trabalhar para um dado equilíbrio entre os atores sociais. Como sustenta Kuttner (1998), se somente uma das pontas for preponderante, neste caso o que aprendemos a identificar como “mercado”, teremos uma sociedade desequilibrada.

## **2.1 - Conceituando “Organização”.**

Segundo Philip Selznick (*apud* Kunsch, 2005:33) aponta os conflitos de abordagem conceitual que ainda cercam as definições de organização:

A organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos pré-fixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e de adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica. É uma ferramenta e, como tal, gasta e acaba. A instituição, ao contrário, é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados mas com a sua sobrevivência e perenidade, e guiada por um claro

---

<sup>2</sup> Título da obra de Umberto Eco, publicada no Brasil em 1979 pela editora Perspectiva, denominando de apocalípticos aqueles que, principalmente via Escola de Frankfurt, colocam-se como essencialmente críticos à cultura de massas e de integrados aqueles que buscam nas teorias da comunicação a justificação e defesa do sistema.

<sup>3</sup> Segundo Polanyi (1980), é a naturalização da ótica do mercado como regulador de todas as interações sociais.

sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas.

E corporação? Este conceito pode comportar várias interpretações: em língua espanhola, aproxima-se de instituição; em inglês, o adjetivo *corporate* está ligado aos fenômenos da vida empresarial e *corporation* refere-se a um tipo de sociedade mercantil. Assim, a tendência tem sido identificar “corporativo” com “empresarial”.

Porém, as corporações também não são mais as mesmas: de estruturas agigantadas, construídas para concentrar o maior índice de atividades e, com isso, a otimização dos chamados custos operacionais, tal como foram concebidas a partir da Ford Motor Company, nos anos 20, e ainda, na seqüência, sob modelos similares na Europa e no Japão, as corporações entram no século XXI com vários paradigmas quebrados, reconhecendo-se hoje no modelo Wal-Mart, ou seja, em estruturas transnacionais baseadas na capilaridade em rede, com menor número de funcionários em tempo integral, distribuídos por múltiplas bases, utilização intensiva da tecnologia, produção baseada em terceirização e quarteirização.

Com isso, dada a complexidade e risco de dispersão desse formato, necessitam aproximar-se do que as modernas teorias administrativas classificam de organizações, ou seja, organismos estruturais imbuídos de valores e que mobilizam seus públicos à consecução de objetivos determinados, objetivos esses que se situam tanto no campo mercadológico quanto no social, retirando as organizações empresariais do isolacionismo que marcou a categoria praticamente até os anos 80.

O entendimento acima, e que traduzirá o termo “organização” para os fins deste trabalho, assume o revisionismo de vários autores da administração e do desenvolvimento organizacional, considerando que:

As organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e

reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos, mas dependente, como um subsistema, de inúmeras interferências do ambiente em geral, numa perspectiva sistêmica. (Kunsch, 2005:27)

## 2.2 Organizações e Comunicação

A intensificação do processo de industrialização e urbanização pós Revolução Industrial, a divisão do trabalho e sua realização por especialização, conforme preconizado por boa parte das primeiras teorias administrativas, a reorganização da produção para a orientação de massa e o conseqüente aumento da competitividade na segunda metade do século XX e a transformação do *modus operandi* do sistema capitalista por meio do desenvolvimento globalizado da tecnologia de informação, em proporções antes nunca vistas, da década de 1990 em diante, podem ser apontados como os principais fatores de mudança que, impactando o cenário sócio-econômico, influenciaram também as principais mudanças estruturais nas organizações e, conseqüentemente, as demandas de informação e necessidades de comunicação com os públicos.

Partindo das grandes linhas desenhadas acima, a comunicação evoluiu da simples necessidade de compreensão e otimização de processos operacionais para as demandas da comunicação de marketing advindas do pós-guerra (produção em massa, aumento da competitividade e necessidade de conhecimento das preferências de produto), e daí para a era do aumento da demanda por informações sobre o negócio como um todo que, neste início de século XXI, torna fundamental o exercício da comunicação nas organizações, que devem ainda dar conta de sua

inserção social responsável e, mais recentemente, implantar, compartilhar e comunicar seus mecanismos de Governança Corporativa<sup>4</sup>, objeto deste trabalho.

Após essa breve panorâmica histórica sobre os paralelos de evolução da comunicação organizacional e os principais movimentos estruturais das organizações e seus mercados, é preciso também entender a ótica da comunicação organizacional como ciência que se vale de outras ciências para se desenvolver, tais como a Sociologia, a Antropologia e a própria Teoria Geral da Administração. É híbrida por natureza. Nasceu e cresceu através da fragmentação. Como nos diz Munmby (2004):

O termo “comunicação organizacional” denota tanto um campo de estudos quanto um conjunto de fenômenos empíricos. O primeiro é amplamente uma sub-disciplina americana do campo de estudos da comunicação. O último refere-se a práticas de comunicação complexas e variadas, de gente engajada em comportamento coletivo, ordenado e orientado.

Para complicar um pouco mais, nasceu, como ciência, nos idos dos anos 50, com caráter instrumental, inicialmente ligada aos mecanismos de persuasão e manipulação, seja da opinião pública, seja de públicos dirigidos.

Porém, à medida que as organizações evoluíram e se tornaram mais complexas, em estrutura e como sustentáculo operacional da sociedade de mercado, a comunicação organizacional transformou-se de funcional à estratégica, inserindo uma importante função mediadora e se misturando ao próprio ambiente social.

---

<sup>4</sup> Governança corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais. Extraído do *site* do IBGC – Instituto Brasileira de Governança Corporativa, em 08 de Janeiro de 2004.

Seu dilema atual é adequar sua identidade e imagem aos novos tempos, descolando-se daquela que praticamente nasceu da divisão racional do trabalho para aquela que deve ser, ao mesmo tempo, fator estratégico para o negócio e instrumento de conscientização e informação dos públicos, possibilidade esta que norteará a conclusão deste trabalho.

### **2.3 Capitalismo e Sociedade de Mercado**

A defesa de idéias acima contém, com certeza, elementos tradicionais do discurso organizacional moderno e as principais justificativas para que qualquer profissional envolvido com o estudo e a prática da comunicação organizacional se dedique a ir mais a fundo na compreensão das relações da mesma com aquilo que se convencionou chamar de “mercado”.

A comunicação organizacional tem relação direta com os elementos de cultura organizacional (missão, visão, valores, objetivos estratégicos e processos comunicados no discurso organizacional), que reflete, por sua vez, o caldo cultural de sustentação do sistema econômico representativo da sociedade moderna: o capitalismo, expressão que, séculos depois de sua origem, ainda causa generalizadas polêmicas e lançando mão, inclusive, de processos de comunicação institucional destinados à melhoria de imagem, estabelece mecanismos sutis de transformação através dos sinônimos “sociedade de mercado”, “economia de mercado” e demais derivados.

À primeira vista, se não parecer ilógico, parece impossível qualquer contestação ou análise mais profunda sobre o capitalismo vigente, tal como o conhecemos hoje. Realmente, é refletindo a partir de interessantes e instigantes leituras sobre o assunto que percebemos os mecanismos de naturalização do processo de condicionamento das relações sociais ao mercado, o papel fundamental das organizações para a perpetuidade do sistema e, conseqüentemente, o papel da comunicação organizacional.

Para o entendimento e a prática da comunicação organizacional contemporânea é preciso, então, inseri-la e compreendê-la como parte fundamental do sistema econômico vigente e suas particularidades.

### **2.3.1 - A Sociedade de Mercado**

As dificuldades do capitalismo vão além da problemática semântica, embora esta também seja significativa, conforme propõe John Kenneth Galbraith, um dos mais influentes pensadores americanos sobre economia e política no século XX que, na obra *A Economia das Fraudes Inocentes*, analisou o papel das empresas na sociedade da economia moderna e as conseqüências para o capitalismo do deslocamento do centro de poder dos donos, os acionistas, para os administradores profissionais.

Para tanto, o autor apoiou-se na argumentação de que academia e mercado, cada um a seu modo, a partir de pressões pecuniárias e políticas e dos modismos de cada época, cultivam sua própria versão da verdade, que não tem,

necessariamente, relação alguma com a realidade e dão origem a verdadeiros “mitos” modernos, ou ao que chama de “fraudes inocentes”.

Galbraith, discutiu, justamente, as conexões históricas responsáveis pelo surgimento das expressões capitalismo mercantil, capitalismo industrial e capitalismo financeiro, para chegar aos tempos atuais onde academia, mercado e seus principais artífices sutilmente efetivaram uma mudança de nomenclatura: “economia de mercado” ou “sistema de mercado”, expressões indolores que além de passar ao largo das percepções negativas da palavra “capitalismo”, contribuem para naturalizar o processo de domínio tácito do mercado sobre a ordem das coisas. É o que o autor classificou de primeira grande fraude.

Para além da semântica, existem os dilemas essenciais do próprio capitalismo, manifestos desde a conjugação de seu ideário por Adam Smith, ícone ideológico do chamado liberalismo, teoria formada no século XVIII a partir do desenvolvimento das forças produtivas da sociedade de então e que se tornou o esteio ideológico da sociedade de mercado.

Para Smith, como base dessa teoria, o mercado é o componente regulador da sociedade, o ambiente onde o homem se reconhece; a necessidade e o interesse regem as relações entre os homens, dando origem ao “homo economicus” de Frederick Taylor<sup>5</sup>, no início do século XX.

Daí por diante, a ideologia liberal e a ética protestante, unidas e fortalecidas nos Estados Unidos da América, exportaram para o mundo um modelo vencedor de capitalismo, vigente até nossos dias e que se atualiza de variadas maneiras, posto

---

<sup>5</sup> Engenheiro norte-americano que, no início do século XX, criou a chamada Escola de Administração Científica, nome que recebeu por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas de administração de empresas da época. O *homo economicus* de Taylor pressupõe que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais. Para conseguir o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento de eficiência, criou os primeiros planos de incentivos salariais e prêmios de produção.

que é um sistema de acumulação de capital que necessita de um arcabouço institucional – regulamentação social e política – para que sejam dadas as condições de continuidade.

Pós Administração Científica, o capitalismo viveu, até meados da década de 70, sob o signo do chamado “fordismo”.

A data inicial simbólica do fordismo deve por certo ser 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros que ele estabelecera no ano anterior em Dearborn, Michigan.(...)O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista. (Harvey, 2005:121)

A sociedade capitalista do fordismo significou uma sociedade que vivia sob um padrão único de produção, extremamente extensivo e homogêneo, que afetou toda a configuração da infra-estrutura social do século XX, notadamente até meados da década de 1970. Um mercado orientado pela produção homogênea o advento da distribuição em escala mundial, trabalhadores orientados pela especialidade; uma sociedade orientada pela regulamentação das relações sociais e produtivas, um Estado ainda subsidiador e formador das políticas de bem-estar social. Resposta, sem dúvida eficiente, para o ambiente mundial pós 2<sup>a</sup>. Grande Guerra.

Porém, extremamente rígido e concentrador, o fordismo gerou uma série de descontentamentos e controvérsias infraestruturais (mercados de trabalho monopolizados com conseqüente aprofundamento de desigualdades sociais, pressão pelos benefícios complementares do Estado, estrangulamento da produtividade) que encontrou na grande recessão econômica de 1973, aprofundada pelo choque do petróleo, o momento para mais um ciclo de renovação do sistema,

significando o início do que Harvey (2005) chama de período de acumulação flexível, ou capitalismo flexível, pano de fundo para a acomodação ideal da expressão “sociedade de mercado”.

A acumulação flexível é:

Marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade de processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (Harvey, 2005:140)

Tipicamente pós-moderno e fragmentado, o capitalismo flexível desloca o controle do Estado para o mercado, tanto representado nas corporações como nas entidades não governamentais de defesa do consumidor, por exemplo, diluindo as instâncias oficiais de regulação.

O Estado regulador e subsidiador é substituído pelo Estado empreendedor e intensifica-se a privatização dos benefícios sociais, levando o Estado ao afastamento das políticas de bem-estar social; o mercado de trabalho troca a especialização pela capacidade de ser multifuncional, multitarefa, multimercado. A homogeneidade dá lugar ao sem número de opções, variedades, multiplicidade de produtos, serviços e mercados regionais, integrados globalmente pela tecnologia que possibilita a integração de plataformas de trabalho e a movimentação do capital financeiro.

Por isso, ainda segundo Harvey:

A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (tais como a “Terceira Itália”, Flandres, os vários vales e gargantas do silício, para não falar da vasta profusão de atividades dos países recém-industrializados). Ela também envolve um novo movimento que chamarei de “compressão do espaço-tempo” no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via

satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variado. (2005:140)

O capitalismo flexível é irmão do neoliberalismo que vigorou, ativamente, até o início do século XXI ou, mais precisamente, até a falência de grandes corporações que personificavam o sucesso acrítico desse sistema, como Enron e WorldCom, e até o ataque às torres gêmeas do World Trade Center. Mais uma vez, o ambiente criado por mais um inegável ciclo de crescimento do capitalismo, o flexível, levou ao quase esgotamento dos sustentáculos do sistema ao levar a extremos a filosofia neoliberal.

Porém, é preciso lembrar que as críticas à sociedade de mercado também não são movimentos tão recentes. Karl Polanyi, logo no início da década de 1980, se propôs a entender o contexto e os problemas de uma época onde a ótica do mercado é a lógica de pensamento dominante.

Polanyi chama a atenção sobre o processo de naturalização desta ótica do mercado em todas as esferas sociais e, inclusive, aborda a questão semântica da sociedade de mercado e os tênues limites entre o público e o privado, em termos de presença e ausência do Estado na regulação das sociedades, centrando seu foco de crítica justamente na propalada auto-regulação do mercado, “um sistema capaz de organizar a totalidade da vida econômica sem qualquer ajuda ou interferência externa” (1980:59), somente possível na chamada sociedade de mercado. Diz, ainda, o autor:

Não se compreendeu que a engrenagem de mercados num sistema auto-regulável de tremendo poder não foi o resultado de qualquer tendência inerente aos mercados em direção à excrescência e, sim, o efeito de estimulantes altamente artificiais administrados ao corpo social, a fim de fazer frente a uma situação não menos artificial da máquina. (1980:72)

São as “fraudes inocentes” apontadas, recentemente, por Galbraith.

Vejam os:

Assim como o voto dá autoridade ao cidadão, na vida econômica a curva de demanda confere autoridade ao consumidor. Nos dois casos, há uma dose significativa de fraude. Tanto no caso de eleitores como de consumidores, existe um formidável e bem financiado controle da resposta do público. Isso se acentuou na era da propaganda e das modernas promoções de vendas. Eis uma fraude aceita, inclusive no ensino universitário. (...) Acreditar numa economia de mercado em que o consumidor é soberano é uma das formas de fraude mais difundidas. Que ninguém tente vender sem administração e controle do consumidor. (2004:28;30)

É dessa dimensão que fala, reiterando a contemporaneidade das colocações dos autores acima, o editorial da revista Exame, um dos veículos mais representativos do empresariado brasileiro:

As pessoas parecem não enxergar o capitalismo como um sistema que tenha elevado a qualidade e a expectativa de vida ou que tenha distribuído a muitos bens antes reservados a poucos. Ainda se vê o capitalismo como um mecanismo criado para enriquecer os capitalistas. Rever conceitos distorcidos como esse é premissa para que a sociedade encare o ganho coletivo como a soma de lucros individuais<sup>6</sup>.

Se tentássemos criar citações que espelhassem, em sua íntegra, as análises críticas de Polanyi e Galbraith, ou um texto que poderia ter sido criado no século XVIII pelo próprio Adam Smith, talvez não conseguíssemos chegar a tanto.

## **2.4 Nem apocalípticos, nem integrados: o papel do comunicador**

Porém, não se pretende, neste trabalho, colocar mais lenha na fogueira da imagem do capitalismo ou, ainda, corroborar uma visão totalmente cáustica do processo. É preciso retomar o objetivo principal, de correlacionar a importância, para o produtor de comunicação, de estar aberto a leituras críticas do sistema em que

---

<sup>6</sup> Revista Exame, São Paulo, 6, Editorial.

atua, em nome e para as organizações modernas, como forma não só de compreender melhor seu ambiente de atuação, mas também de ajudá-lo a modificá-lo pelo seu trabalho.

O problema não é reconhecer o poder do mercado, posto que está mais do que reconhecido; o problema também não é criticar o sistema capitalista hegemônico, apresente-se este com que nome quiser, tendo em vista que não há alternativa visível, em longo prazo, para tal sistema, dada a absoluta falência das propostas alternativas; o problema é encontrar alternativas viáveis de atuação dentro deste sistema, reconhecendo que se a lógica do mercado hoje regula a sociedade e suas organizações, pode caber ao comunicador um importante papel de conscientização e mediação entre as organizações, seus públicos e a sociedade.

Isto porque fica claro que a sociedade de mercado auto-regulável produz, continuamente, “instituições”, ações e modelos que agem ante os sinais de esgotamento do sistema, justamente para que haja a perpetuação do mesmo. É neste sentido que podemos perceber que as contestações cada vez mais intensas em relação ao domínio da lógica do mercado, em todas as instâncias sociais, e o sentido de auto-preservação, têm provocado um mecanismo reverso nas instâncias que detém o poder de ditar os rumos deste sistema: organizações, poderes públicos e a emergência do chamado terceiro setor<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> A grosso modo, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público. O governo e seus órgãos formam o primeiro setor e a iniciativa privada, o segundo setor.

## 2.5 Ética e Responsabilidade Social Corporativa: demandas sociais incorporadas

Ética e Responsabilidade Social Corporativa também podem ser consideradas como “instituições” incorporadas pelo discurso vigente a partir de legítimas demandas sociais.

É do que tratam, por exemplo, autores como Robert Kuttner e Gilles Lipovetsky.

Tal como Galbraith, estes autores reconhecem a situação desmedida em que se encontra a sociedade contemporânea devido ao esgotamento do tecido social e suas instituições, justamente pela intensidade e abrangência do poder do mercado em todas as esferas de vida pública e privada.

Porém, importante, não são contestadores do sistema, não querem a sua extinção. Apresentam quase que uma terceira via, tomando a liberdade de uso desta expressão, surgida no contexto político da Inglaterra do século XX com o novo trabalhismo de Tony Blair<sup>8</sup>, propondo formas alternativas de visão política ao tradicional direita-esquerda.

Kuttner, Lipovetsky e Galbraith podem ser considerados autores que apontam caminhos alternativos para a sociedade de mercado, identificando a necessidade de ajustes em suas superestruturas e, assim, podem apontar para o profissional de comunicação organizacional outros caminhos a trilhar ao se pensar o planejamento estratégico de comunicação das organizações.

---

<sup>8</sup> Primeiro-ministro da Grã-Bretanha, eleito pela primeira vez em 1997. Ficou conhecido como o “pai” da proposta da **Terceira Via**, uma filosofia de governo que se baseia em princípios como: desregulação, descentralização e redução de carga tributária.

Kuttner, por exemplo, faz críticas contundentes ao comportamento desmedido e, muitas vezes, desregrado, do sistema. Mas o faz, justamente, para apontar a possibilidade de correção de rumos necessária à preservação do modelo. O livro adota a

hipótese de trabalho de que o sistema capitalista é uma forma superior de organização econômica, mas que, mesmo numa economia de mercado, existem esferas da vida humana em que os mercados são imperfeitos, inapropriados ou inatingíveis. Muitas formas de motivação humana não podem ser reduzidas a um modelo mercadológico do ser humano. (Kuttner, 1998:28)

O autor acredita na possibilidade de um “equilíbrio entre o mercado, o Estado e a sociedade civil” (Kuttner, 1998:28).

Sob um outro ângulo, mas com a mesma essência, Lipovetsky (2004), notadamente em “Os tempos hipermodernos” e “Metamorfoses da cultura liberal”, reconhece o mercado como fundamento da modernidade, tal como a conhecemos. Porém, na visão do autor, durante a maior parte do tempo histórico decorrido, o mercado esteve sob alguma forma de controle. Já naquilo que chama de hipermodernidade, ou seja, o entendimento do autor sob o tempo da sociedade contemporânea, que já não comporta nem o termo pós-modernidade, de forma inédita, o mercado é que controla a sociedade, que detém a supremacia e tal estado de coisas é insustentável. Ou seja, o autor refere-se ao chamado “esgotamento do sistema”.

Nas obras, Lipovetsky também pontua com caminhos alternativos, chamando atenção para o que classifica de uma reação das organizações, notadamente as de âmbito privado, não como ações essencialmente imbuídas de valor social, mas por sobrevivência. É uma resposta a um tempo que encontra

ressonância no comportamento da própria sociedade, que ao reconhecer seu comportamento hiperindividualista e hiperconsumista, por exemplo, e suas conseqüências no meio orgânico e social, volta-se à defesa das questões sócio-ambientais, preocupada agora com sustentabilidade e sobrevivência.

Um bom exemplo das propostas alternativas do autor, está na clareza e objetividade com que o mesmo expõe a necessidade de, diante do dilema das organizações junto à sociedade agora tecnologicamente globalizada, “hierarquizar os níveis de imperatividade ética”, por exemplo, propondo o que chama de três níveis de ética organizacional:

- a facultativa, onde nem tudo que é bom moralmente deve ser obrigatório para uma organização;
- a indeterminada, onde se é levado a decidir remetendo a um engajamento ou ética pessoal e, por isso, assume-se os riscos inerentes às decisões a elas correlatas;
- e a ética absoluta, que se contrapõe ao facultativo por reconhecer que existe, também, um nível obrigatório de comportamento ético, incondicionável e inviolável, afeito ao âmbito da moral, do respeito às pessoas, da proteção à vida e à dignidade, por exemplo.

Notadamente após os escândalos corporativos iniciados com Enron e WorldCom e os atentados de 11 de setembro de 2001, o discurso do comportamento ético, alimentado pela confusão conceitual, comprometeu-se bastante ao quase virar sinônimo da chamada Responsabilidade Social Corporativa:

A evolução do discurso é um problema, diz a socióloga Rosa Maria Fischer, professora da Faculdade de Economia e Administração da USP. “Se, de um lado, propiciou que as empresas acordassem, de outro lado criou uma cortina de fumaça que dificulta enxergar a prática real da “responsabilidade”. Segundo Cecília Arruda,

coordenadora do Centro de Estudos de Ética nas Organizações, da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, existe hoje um discurso que impinge a ética como mercadoria, onde ações de responsabilidade social vêm sendo usadas como esforço de propaganda, e as verbas normalmente saem do departamento de marketing. O problema surge quando se confundem essas ações, geralmente externas e marginais ao negócio, com o que é o cerne da atitude ética: o modo de enfrentar os dilemas cotidianos.<sup>9</sup>

É importante, então, conceituar Responsabilidade Social também como filosofia de gestão e não como filantropia ou qualquer tipo de ação social de caráter mais mercadológico ou com objetivos simples de exposição de marca, o que diferencia prática e conceito do chamado “marketing social”:

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.<sup>10</sup>

Note-se que o conceito acima incorpora Responsabilidade Social não só como filosofia de gestão mas, também, como princípio de comunicação (relação ética e transparente com todos os públicos), bem como forma de atuação política e social das organizações.

O fato é que, retomando as primeiras colocações deste capítulo, o produtor de comunicação não pode estar dissociado das grandes tensões contemporâneas entre o público e o privado; assim, é preciso entender o papel do mercado na sociedade contemporânea e os caminhos alternativos que são propostos, em diversas instâncias, em outras áreas do conhecimento, posto que a comunicação não constrói seu saber isoladamente; é preciso conhecer com maior profundidade as características e as demandas da sociedade de mercado e suas conseqüências; é preciso entender o novo, e ao mesmo tempo antigo, contexto político, econômico e

---

<sup>9</sup> Cohen, David. Os dilemas da ética. **Revista Exame**, São Paulo, 792, 07/05/2003.

<sup>10</sup> Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

social do capitalismo, agora tido como “flexível”, que cria e recria contextos e movimentos que se traduzem em “instituições” sociais capazes de perpetuar o sistema ao assimilar e dar respostas às demandas mais críticas geradas pela ação do próprio sistema.

Por trabalhar com projeções futuras de expectativas e comportamentos que expressem as organizações, oriundas de qualquer setor, e seus públicos, e especialmente nos processos de formação da opinião pública, a comunicação possui extrema ligação com o contexto da sociedade de mercado.

O próprio pano de fundo de atuação, o mercado, ao levar a extremos sua proposta, traz a necessidade de amplos ajustes estruturais no funcionamento do sistema e, conseqüentemente, no funcionamento e relacionamento das organizações que traduzem o sistema.

A comunicação organizacional, fortalecendo-se como ciência e como prática, tem aí um papel fundamental e, conseqüentemente, um grande desafio: o de conscientizar e articular os interesses primariamente conflitantes de todos os atores sociais em prol de entendimentos comuns como parte fundamental do processo de consolidação/reconsolidação estrutural do sistema, porém, através de um trabalho que concilie os interesses das organizações com o exercício da ética e da cidadania.

Não há como deixar de observar que num mundo de consciências relativizadas, isso não se configure como um imenso desafio.

### **3. Capítulo II – Governança Corporativa**

### **3.1. Contexto**

Neoliberalismo. Economia de Mercado. Capitalismo flexível. Ética empresarial. Responsabilidade Social Corporativa. Fusões e Aquisições. Tomada hostil de capital. Nova Economia. Globalização. Governança Corporativa. Relacionamento com públicos de interesse. Stakeholders. Desenvolvimento social. Interesse público x interesse privado. Maior ou menor intervenção de governos na sociedade e na economia.

Com certeza, uma rica plataforma de expressões vinculadas ao contexto econômico contemporâneo. Para o bem ou para o mal, expressam hoje, para a maioria das pessoas, o cenário do capitalismo pós-globalização tecno-econômica, notadamente após os anos 90 do século XX.

Para entender uma dessas expressões, que se tornou significativa e significado - Governança Corporativa - é preciso conhecer, mesmo que brevemente, os principais movimentos que marcaram a história de formação das organizações contemporâneas e suas estruturas de gerenciamento, notadamente as companhias de capital aberto que, mesmo longe de representar a totalidade da estrutura societária das empresas brasileiras, representam hoje as principais organizações globais – e, entre elas, muitas de origem brasileira – que sinalizam para o ambiente corporativo as práticas que se tornarão os principais modelos de gestão.

### 3.1.2 - Surgem as companhias de capital aberto

Pode-se afirmar que as origens da empresa moderna remontam ao final do século XIX, com o surgimento do modelo operacional das ferrovias. Entre 1850 e 1950, nos EUA, Grã-Bretanha, Japão e Alemanha, deu-se – embora a partir de diferentes estruturas – o surgimento e a expansão de companhias gigantes, cuja característica básica seria a alavancagem de capital externo em detrimento aos recursos oriundos de seus proprietários, dando origem à separação entre propriedade e gestão.

As ferrovias não foram apenas as grandes promotoras dos negócios modernos; foram também o primeiro negócio moderno. (...) As ferrovias tampouco poderiam ter deixado de ser as primeiras firmas a empregar grandes exércitos de gerentes em tempo integral. Transportar enormes quantidades de carga pelo país sem que os trens se chocassem exigia muita administração. Copiando inicialmente o exemplo britânico (onde as ferrovias eram em geral dirigidas por militares reformados), as grandes estradas de ferro começaram a formar hierarquias sofisticadas, empregando 50 a 60 gerentes já em 1850, e muitas centenas mais depois disso. Esses gerentes eram figuras novas numa sociedade agrícola: pessoas que não eram proprietárias da organização em que trabalhavam, mas que mesmo assim dedicavam a elas toda a sua carreira. (...) Enquanto isso, as vorazes exigências de capital por parte das ferrovias determinaram, mais do que qualquer outro fator, a criação da moderna Bolsa de Valores de Nova York. (Micklethwait; Wooldridge, 2003:97).

Com as ferrovias, deu-se o início da expansão vertiginosa do mercado moderno, pois seu modelo de investimento possibilitou o surgimento da comunicação via telégrafo e telefone, a revolução dos correios e abriu caminho para o início do varejo e a distribuição em escala. Na administração, para acompanhar essa movimentação e garantir produtividade à indústria nascente, surgem, nas duas primeiras décadas do século XX, as teorias científica e clássica de Frederik Taylor e Henry Fayol, subsidiando o surgimento da produção em série do modelo Ford T, em 1914, por Henry Ford, este sim precursor do mercado de massa.

O sucesso de Ford não ocorreu somente por saber construir automóveis mais rapidamente e sim também por haver juntado na mesma organização a produção em

massa e a distribuição em massa. Uma firma industrial “integrada” era capaz de encontrar economias de escala em todos os setores, desde as compras até a publicidade, a fim de manter uma infindável produção de cigarros, fósforos, cereais para o café da manhã, filmes, máquinas fotográficas, sopas e leites enlatados e expedi-la para todo o país. O segredo era ser tanto quanto possível proprietário de todas as fases do processo. (...) As companhias integradas, que em realidade não existiam na década de 1860, dominavam as indústrias mais vitais dos Estados Unidos na virada do século. Tipicamente, como no caso da Ford, combinavam inovação tecnológica com a agressividade no mercado. (Micklethwait; Wooldridge, 2003:103).

Até praticamente 1950, houve um grande período de consolidação entre as empresas da época, dando origem aos trustes e ao surgimento das chamadas “multinacionais”, mesmo com um mercado acionário que pode ser considerado, à ótica de hoje, incipiente, mas responsável pela viabilidade de aporte de recursos para os novos modelos de negócio.

É importante registrar também que o surgimento dessas grandes estruturas organizacionais, companhias gigantes com alto poder de impacto no mercado de trabalho e na sociedade, gerou, neste período, a necessidade inescapável de interação social das organizações com seus públicos, tendo em vista a pressão de movimentos organizados, tais como os sindicatos, imprensa e comunidade, em torno do impacto já considerável dessas companhias na sociedade.

Durante este período, a formação do modelo empresarial e de mercado que desaguaria na globalização como a conhecemos hoje seguiu os mesmos moldes no que até cerca de 1990 se configurava como os principais eixos de poder e de mercado, formado por EUA, Grã-Bretanha, Alemanha e Japão.

Porém, deve-se notar que a consolidação da produção e do mercado dentro do mesmo sistema, o capitalismo, se deu de maneira diferenciada entre estes países que formam, ainda hoje, mesmo com o advento da China, o grande conjunto de influência política e econômica mundial: os EUA, basicamente neoliberal, no sentido de Estado mínimo e o máximo de poder à iniciativa individual; a Grã-Bretanha, e sua eterna luta em torno do poder perdido, a difícil arte de se libertar das estruturas do

capitalismo industrial que ajudou a inventar; a Alemanha, e seus direcionamentos paradigmáticos para a construção do que se entende por sociedade de mercado e o papel do governo e das companhias na sustentação do modelo de bem-estar social; e o Japão, com a revolução da especialização e suas incompatibilidades culturais com a íntegra do modelo neoliberal vigente.

### **3.1.3 - O poder dos gerentes**

O que ficou conhecida como a revolução administrativa levada a cabo por Alfred Sloan, que se tornou presidente da General Motors em 1923, ao criar as unidades de negócio que se baseavam na descentralização das atividades operacionais ligadas por uma estratégia central de negócios dada pela corporação, abriu caminho para a escalada de poder das gerências.

Nas primeiras décadas do século XX, iniciou-se uma conquista silenciosa: a separação gradual entre propriedade e o controle. Sem dúvida, os “ladrões nobres” conservaram o domínio sobre as grandes decisões estratégicas, mas não podiam controlar pessoalmente todos os detalhes de seus gigantescos impérios de negócios. (...) Gente como King, Gillete, Willian Wrigley, H.J. Heinz e John D. Rockefeller contrataram hordas de gerentes vestidos de ternos escuros a fim de organizar seus caóticos impérios. (...) Gradualmente, esses “Homens da Companhia” começaram igualmente a tomar as decisões estratégicas. Todas as fusões exigiam do grupo gerencial central a racionalização da nova firma. Cada “ladrão nobre” que morria libertava-os um pouco mais. Cada emissão de ações dispersava a propriedade. (...) Esse era o pano de fundo da firma multidivisional da qual Alfred Sloan (1875-1966) foi pioneiro na General Motors. (...) A estrutura multidivisional, que ia sendo progressivamente adotada pelas principais corporações americanas, inclusive a General Eletric, a United States Rubber, a Standard Oil e U.S. Steel, era um instrumento ideal para gerenciar o crescimento. (Micklethwait; Wooldridge, 2003:146-148)

Modelo dominante em termos mundiais até a década de 1970, foi fundamental para o movimento de internacionalização das companhias através das multinacionais, que levaram à forte expansão dos conglomerados empresariais e também à mistificação do poder e competência dos especialistas profissionais em detrimento da experiência e tradição dos fundadores, e do conhecimento, relevância

e interesse dos acionistas, germinando posturas que contribuíram significativamente para os escândalos de gestão administrativa do início do século XXI.

A despeito da Guerra Fria e da separação do mundo entre dois blocos ideológicos, os europeus, de maneira geral, inclusive na Europa oriental comunista, aprendiam com os americanos. Por volta de 1970, “mais da metade das 100 maiores companhias industriais britânicas havia utilizado os serviços da McKinsey para reorganizar suas estruturas gerenciais”. (Micklethwait; Wooldridge, 2003:165).

Também as companhias nacionalizadas na Europa Oriental foram consolidadas de forma a serem grandes o suficiente para gerar economias de escala, mobilizar recursos e adotar as novas tecnologias, corroborando o modelo de Alfred Sloan.

A questão entre a separação entre propriedade e controle nas organizações modernas foi acentuada em artigo clássico dos autores Berle e Means (1932), analisando o crescimento das empresas norte-americanas na década de 1920, com a pulverização do capital das organizações e o controle disperso. Esse artigo ocupa posição de destaque no desenvolvimento da teoria das organizações, que se aprofundou posteriormente com o desenvolvimento, por Jensen e Meckling (1976), da teoria da agência, que trata dos conflitos quando um determinado agente age em nome de outro, o chamado principal, e os objetivos de ambos não coincidem integralmente. (Machado Filho, 2006: 77-78)

Notadamente a partir do início da década de 1980, as coisas começaram a mudar. As enormes e complexas estruturas multinacionais diversificadas, que fizeram o poder dos gerentes, já não mais suportavam os custos decorrentes de sua operação e num cenário econômico mundial adverso, passaram a ser ícones de inflexibilidade, de falta de agilidade.

O mundo estava mudando novamente. O modelo até então vencedor das multinacionais e as transformações radicais em seu contexto de operação ocasionadas por mudanças sociais e inovações tecnológicas no bojo da tecno-

globalização que tanto as beneficiaram, ao propiciar seu crescimento exponencial e a facilidade na movimentação do capital, também as prejudicaram, já que possibilitaram que empresas menores e mais ágeis pudessem disputar o mercado em condições de quase igualdade com a redução das barreiras tarifárias, a expansão da desregulamentação e a queda nos custos do transporte e das comunicações que marcaram a década de 1990.

A história da empresa no último quartel do século XX é a de uma estrutura em simplificação. Gradualmente, as companhias foram obrigadas a concentrarem-se em suas “competências essenciais”. A exigência que Ronald Coase fazia às companhias – a de que tinham de ser mais eficientes do que o mercado – estava sendo testada ainda mais dolorosamente. Os gerentes das grandes companhias gostavam de dizer que a nova tecnologia tornava mais eficiente juntar tudo em uma única empresa. Em certos casos, isso mostrou ser verdade. (...) Mas o mundo em geral caminhava na direção oposta. (...) Uma quantidade maior de pessoas deixou as grandes firmas para estabelecer-se por conta própria: na Grã-Bretanha, por exemplo, o número de empresas cresceu em 50% entre 1980 e 1996. E à medida que as grandes companhias eram obrigadas a reconcentrar-se naquilo que eram capazes de fazer mais barato ou melhor do que os de fora, descobriram que essas “competências essenciais” não estavam nas coisas tangíveis, como o equipamento industrial, e sim em valores intangíveis: a cultura da descoberta na Glaxo Wellcome, por exemplo, ou as tradições da engenharia na Mercedes-Benz. (Micklethwait; Wooldridge, 2003:172-179)

Porém, esse movimento de simplificação estrutural dos grandes conglomerados e a alteração profunda no modelo de negócios e mercado – que se deslocou da produção para os serviços e deste para o capital intelectual, entre as décadas de 1970 a 1990 – não enfraqueceu o mercado acionário, pelo contrário, apenas modificou radicalmente a pulverização e o controle das ações das companhias.

Três fatores foram fundamentais para o processo de simplificação das estruturas organizacionais e acabaram por preparar o cenário para a revisão do papel regulador dos governos na esteira dos escândalos corporativos do ano 2000,

preponderantes para que os mecanismos de governança corporativa ganhassem a dimensão atual:

- os japoneses, deslocando o sistema de produção para o *just-in-time*<sup>11</sup>, um dos ícones do capitalismo flexível e fator de corrosão do poder dos gerentes, ao dar voz ativa e poder de decisão aos escalões operacionais;
- Wall Street e o surgimento de um mercado acionário sofisticado e sustentado pelos fundos de pensão (entidades privadas de complementação de aposentadoria) e grandes fundos de investimento globais, acelerando o acesso e a pulverização do capital; surgem as tomadas hostis de capital, as aquisições alavancadas por troca de ações, os programas de opção de ações (*stock options*) como forma de participação nos lucros de presidentes, diretores e gerentes das companhias, numa tentativa do mercado de controlar o poder dos gerentes fazendo com que os mesmos se sentissem “donos do negócio”. Porém, essa experiência foi pervertida mediante o uso excessivo de opções para compra de ações, num esquema de enriquecimento rápido e de privilégio de informações que abalaram o mercado.

---

<sup>11</sup> O *Just in Time* surgiu no Japão, no princípio dos anos 50, sendo o seu desenvolvimento creditado à Toyota Motor Company, a qual procurava um sistema de gestão que pudesse coordenar a produção com a procura específica de diferentes modelos de veículos com o mínimo atraso. Esta filosofia de produzir apenas o que o mercado solicitava passou a ser adoptada pelos restantes fabricantes japoneses e, a partir dos anos 70, os veículos por eles produzidos assumiram uma posição bastante competitiva. Desta forma, o *Just in Time* tornou-se muito mais que uma técnica de gestão da produção, sendo considerado como uma completa filosofia a qual inclui aspectos de gestão de materiais, gestão da qualidade, organização física dos meios produtivos, engenharia de produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos. O sistema característico do *Just in Time* de "puxar" a produção a partir da procura, produzindo em cada momento somente os produtos necessários, nas quantidades necessárias e no momento necessário, ficou conhecido como o método *Kanban*. Disponível em: <http://www.cev.pt/servicos/Ginformacao/jit.htm>.

- o Vale do Silício<sup>12</sup> e a miniaturização da produção, que possibilitou a consolidação da sociedade em rede<sup>13</sup> e a democratização da informação via Internet e alterou a ideologia administrativa com suas estruturas alternativas de organização.

Em meados dos anos 1990, a nova configuração das companhias e do mercado, agora em conexão global e em tempo real, trouxe novas dimensões para o mundo do trabalho (enxugamento de estruturas, terceirização, downsizing<sup>14</sup>, para o mercado financeiro (deslocamento automático de grandes fluxos de recursos financeiros de um mercado para outro, sem compromisso com as conseqüências locais/globais) e para as corporações (aceleração dos processos de fusão e aquisição, principalmente via troca de ações).

Essas mudanças começaram a suscitar indagações sobre o relacionamento entre a empresa e o Estado. Na altura do ano 2002, a atitude da sociedade em relação ao setor empresarial parecia ter dois aspectos. Por um lado, os governos haviam libertado a empresa, desregulamentando os mercados, afrouxando as barreiras comerciais e privatizando companhias estatais. Por outro, a sociedade – não somente o governo, mas um amplo espectro de grupos de pressão – procurava formas de dirigir as empresas para objetivos sociais. (...) Enquanto isso, os governos da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos começaram também a diluir uma das premissas básicas do capitalismo acionário: a idéia de que as empresas devem ser geridas em proveito de seus acionistas. Durante a década de 1980 cerca de metade dos 50 estados dos Estados Unidos introduziram leis que permitiam aos gerentes levar em consideração outros grupos interessados, além dos acionistas. (Micklethwait; Wooldridge, 2003:201-202)

---

<sup>12</sup> **Vale do Silício** é como é conhecido, na [Califórnia EUA](#), o Silicon Valley, um conjunto de empresas implantadas a partir da década de [1950](#) com o objetivo de inovar científica e tecnológica, destacando-se na produção de Chips, na eletrônica e informática. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Vale\\_do\\_Sil%C3%Adcio](http://pt.wikipedia.org/wiki/Vale_do_Sil%C3%Adcio).

<sup>13</sup> Expressão cunhada pelo sociólogo espanhol Manuel Castells, na década de 1980, na obra “Sociedade em Rede - A Era da informação: Economia, sociedade e cultura”. O autor mapeia um cenário mediado pelas novas tecnologias de informação e comunicação e analisa como estas interferem nas estruturas sociais.

<sup>14</sup> Nos anos 80, as grandes empresas cresceram de forma desordenada através da diversificação para novos negócios. Criaram estruturas gigantescas para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade são os dois requisitos-chave. Por isso, nos anos 90 foram forçadas a reestruturar-se, um processo designado downsizing (um termo importado da informática). Aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

### 3.1.4 - Os anos 2000: a era dos escândalos corporativos

Durante mais de um século, considerando-se o início da formação das empresas modernas, as empresas se tornaram grandes conglomerados globais, conquistando mercados e nações; mesmo com a revisão das estruturas organizacionais gigantes e complexas entre as décadas de 1980/1990, as companhias consolidaram seu poder de atuação em nível mundial através do mercado de capitais e das possibilidades da tecno-globalização. Até o início dos anos 2000, eram percebidas como ícones inabaláveis do sucesso capitalista. Mas....

Em dezembro de 2001, o mundo, ainda abalado pelos atentados terroristas ocorridos em 11 de setembro, foi surpreendido por outro evento com proporções globais: a descoberta de manipulações contábeis em uma das empresas mais conceituadas dos Estados Unidos: a Enron. Essa descoberta deu início a um efeito dominó, com a constatação de práticas de manipulação em várias outras empresas, não só norte-americanas, mas no resto do mundo, resultando em uma crise de confiança em níveis inéditos desde a quebra da bolsa norte-americana em 1929. (...) A cada dia se constatava que o mercado aparentemente eficiente da maior economia do mundo era extremamente vulnerável. O grau de confiança nas informações fornecidas aos investidores se tornou preocupante para o mundo inteiro. (Borgerth,2007:XV)

Os escândalos corporativos que vieram na esteira do caso Enron são considerados, por alguns historiadores e também por vários estudiosos da economia, como o verdadeiro marco que dá início ao século XXI. Na esteira do caso Enron, a Arthur Andersen, tradicional empresa de auditoria com 89 anos de atuação e que validava os balanços da companhia, desapareceu em apenas 3 meses.

Outros casos similares se seguiram: a WorldCom, até julho de 2002, com o pedido de falência, era conhecida como a segunda maior empresa de telefonia de longa distância nos Estados Unidos, além de ocorrências de menor impacto, porém, derivadas da mesma situação de graves ocorrências no controle contábil e assimetria de informação aos mercados e aos *stakeholders*, com outras companhias de imagem até então quase inabaláveis, como Merck (2001), Xerox (2002), Bristol-Myers Squibb (2002) e ainda a quebra da gigante Parmalat (2003).

Tal como no ideograma chinês, toda crise representa uma oportunidade. A série de escândalos corporativos que abalou os mercados no início da década de 2000, ao demonstrar a fragilidade e a assimetria no poder de informação das organizações em relação aos seus *stakeholders*, fez com que os Estados e seus órgãos reguladores retomassem um papel mais ativo no controle das corporações, ratificando que os mercados não podem simplesmente ser deixados à auto-regulação, dado o conflito de interesses inerente aos que detém o capital, aos que controlam o poder de gestão e os públicos que são direta e indiretamente afetados pelas corporações. A principal medida, adota nos EUA, teve repercussão a nível global, dado o nível de internacionalização das companhias e dos mercados:

Nesse contexto, uma série de medidas regulatórias foi introduzida ao longo de 2002, tanto nos Estados Unidos quanto no mundo, inclusive no Brasil. Dentre estas medidas, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley, de 30 de julho de 2002. O grande objetivo da Lei Sarbanes-Oxley é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida.(Borgerth, 2007: XVI)

Os pressupostos da Lei Sarbanes-Oxley e as conseqüências sofridas por todo o mercado com a quebra de confiança dos investidores e da opinião pública nas informações geradas pelas corporações, com a conseqüente queda do valor de mercado de muitas companhias, levou o próprio mercado, mais uma vez, a criar e recriar mecanismos e instituições, como a Governança Corporativa, para resgatar sua credibilidade e imagem na sociedade e, com isso, garantir rentabilidade e sustentabilidade adequadas ao perfil das corporações do século XXI.

### 3.2 Natureza e Conceitos

Tal como vimos na primeira parte desse capítulo, a necessidade de estabelecer políticas e instrumentos de regulação e controle das atividades de gestão das organizações privadas passou a existir principalmente após a separação entre o capital e o controle das companhias e se acentuaram à medida que as estruturas organizacionais e de capital se tornaram mais complexas.

O economista Maílson da Nóbrega resume o advento das firmas – primeiras instituições jurídicas criadas para acomodar as necessidades dos mercados do início do século XX – e o advento da corporação:

A invenção da firma criou uma ficção, a pessoa jurídica, separada da pessoa física. Ela seria fundamental para viabilizar as operações da era capitalista, que exigiam recursos acima das possibilidades dos empreendedores.

(...) A corporação surgiu no início do século XIX nos países desenvolvidos, nos quais foram aprovadas leis que regulamentavam sua criação e seu funcionamento. Depois, o conceito se generalizou. (...) Para movimentar capitais em grande volume, a forma corporativa oferece muitos benefícios. Além de os investidores não correrem o risco de perder mais do que investiram, as ações da corporação podem ser transferidas sem necessidade de sua reorganização legal. O conceito de pessoa jurídica permite à empresa autonomia para iniciar ações legais, mover e sofrer processos, realizar contratos, etc. o que protege a pessoa física dos investidores. Finalmente, a duração da corporação não está limitada pela duração da participação de qualquer um de seus investidores.

A partir do início do século XX, as corporações adquiriram maior importância, trazendo benefícios e desvantagens. Por um lado viabilizaram grandes empreendimentos. Por outro, favoreceram a criação de conglomerados cuja dimensão pode levar ao domínio dos mercados e ferir a livre concorrência. Seu gigantismo criou o ambiente para fraudes em vários momentos, como os que ocorreram recentemente nos Estados Unidos envolvendo a Enron, WorldCom e outras empresas. (Nóbrega, 2005:151-152)

Governança Corporativa, mais do que um conjunto de normas e procedimentos, pode ser considerada como uma filosofia de gestão. Sua natureza está intrinsecamente ligada às finalidades das organizações e a incorporar instrumentos que façam a gestão trabalhar por uma melhor simetria de informações e pela minimização dos conflitos de interesse entre seus públicos constituintes.

Para cumprir os objetivos deste trabalho, é preciso analisar Governança Corporativa sob duas dimensões. Uma, de percepção inquestionável: a que se refere ao âmbito administrativo e de gestão com os acionistas e investidores, os chamados *stakeholders*, detentores do capital. A outra, aquela que extrapola esse limite justamente por considerá-la filosofia de gestão e, como tal, parte fundamental da cultura corporativa e, por isso, se inter-relaciona com a comunicação no que se refere ao âmbito de informação, relacionamento e mediação de conflitos entre a organização e os públicos direta ou indiretamente afetados pela atuação da mesma, os *stakeholders*.

Assim, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança corporativa do seguinte modo:

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselhos de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. Fonte: IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)<sup>15</sup>

Lido de forma simples, governança corporativa relaciona-se à ótica da lógica econômica. Assim, alguns estudiosos defendem que governança corporativa nada mais é do que uma reação literal das organizações “aos problemas de agency, ou os conflitos de interesse resultantes do afastamento dos acionistas da administração cotidiana das empresas.” (Borgerth, 2007:67). É dessa maneira que pensa, por exemplo, Alexandre de Miceli da Silveira em seu estudo denominado “Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade”:

A discussão sobre a necessidade de aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiu como resposta a diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores em empresas com estrutura de propriedade pulverizadas e dos acionistas minoritários por acionistas controladores em empresas com estrutura de propriedade concentrada. Esses registros decorrem do problema de agência dos gestores, que ocorre quando os gestores tomam

---

15 Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>.

decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados. (Silveira, 2006:45)

Outros dão à governança corporativa, através do mesmo conceito, uma dimensão mais abrangente:

Já existe consenso sobre o fato de que quanto maior o valor da empresa mais facilmente se exercem a cidadania e o envolvimento dos stakeholders (públicos de interesse). Há quem resuma tudo isso numa frase: criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder.

É um engano imaginar que praticar boa governança implica quase que somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com a qualidade de atitude e escala de valores no mais puro sentido humano. Daí alguns considerarem que a boa governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*. (Steinberg, 2003:18)

Essa também parece ser a visão da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que “em sua cartilha publicada em 2002, define Governança Corporativa como um conjunto de práticas que otimizam o desempenho de uma companhia protegendo todas as partes interessadas, sejam elas investidores, empregados ou credores”. (Borgerth,2007:69)

Tais diferenças de percepção sobre a natureza da governança corporativa, com ardorosos defensores de ambas as partes, encerram também as diferentes visões de teóricos e estudiosos do mercado sobre o papel das organizações privadas na sociedade, em abordagens que convergem para o reconhecimento de que há uma dimensão ética a ser respeitada na gestão das organizações e sua relação com a sociedade e divergem radicalmente em relação às formas como isso pode se dar.

Entretanto, o consenso desfaz-se quando se aprofunda o enfoque sobre a natureza dessa dimensão ética. Alguns compartilham a “visão dos stockholders<sup>16</sup>”: os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno dos acionistas ou cotistas da empresa. Para atingir tais objetivos, eles deveriam atuar somente de acordo com as forças imediatas do mercado, que demandam eficiência e lucro.

---

<sup>16</sup> *Stockholders* são formados por sócios e acionistas, majoritários e minoritários, detentores dos direitos sobre os lucros do empreendimento. (Machado Filho, 2006: 3)

Outra corrente de pensamento argumenta com base na “visão dos stakeholders<sup>17</sup>”: os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem, incluindo nesse conjunto os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas (majoritários e minoritários), comunidade local, bem como gestores, que devem ser *agentes* a serviço desse grupo ampliado. (Machado Filho, 2006:2-3)

Percebe-se que as abordagens refletem as duas principais correntes contemporâneas que buscam interpretar a relação do capitalismo com a sociedade:

- a visão neo-liberal, que tem no economista e Prêmio Nobel Milton Friedman um de seus principais ideólogos, que atribui o benefício social a uma consequência direta da boa gestão de negócios da empresa, que acaba por compartilhar em forma de empregos e geração de renda o valor agregado gerado, promovendo de forma agregada o bem-estar social por consequência, e sem dispersar os esforços e concentração das companhias em ações que não estejam diretamente relacionadas com suas atribuições principais e com a busca da lucratividade;
- e perspectivas de cunho social, representadas – por exemplo - por John Kenneth Gailbrath e Amartya Sen, também economistas laureados com o Prêmio Nobel de Economia, que criticam o chamado conceito da racionalidade maximizadora neo-clássica e inserem a gestão das companhias num contexto social mais abrangente, que as coloca além da questão da maximização do lucro pois defendem que a gestão que incorpora os interesses dos *stakeholders* na condução dos negócios gera maior valor agregado, maior valor de reputação e melhores resultados financeiros, mobilizando os públicos com maior potencial de

---

<sup>17</sup> *Stakeholders* são constituídos, além de pelos próprios stockholders, por funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros *agentes* que – direta ou indiretamente – afetam a empresa ou são por ela afetados. (Machado Filho, 2006: 3)

engajamento e lealdade ao promover o compartilhamento de objetivos comuns.

Em favor das teorias que privilegiam a inserção dos *stakeholders*, deve-se lembrar aqui que a sociedade contemporânea é formada por uma tipologia muito mais diversificada de organizações do que aquelas que pertenciam ao ambiente da primeira metade do século XX, dominado pelas organizações privadas com fins lucrativos, que caminhavam para o gigantismo que as caracterizou de 1970 em diante.

Porém, de 1990 para cá, o ambiente institucional convive com outras e poderosas formas de organização; também muitas vezes gigantes e detentoras de vultosos recursos, as organizações não-governamentais e as sem fins lucrativos, por exemplo, que demandam a necessidade de gestão, mediação de conflitos de interesses e uma série de prerrogativas presentes nos mecanismos de governança, tal como grandes organizações privadas.

Até o Estado, através de seus governos, volta-se à prática da Governança Corporativa já que a mesma traz mecanismos de mediação de conflitos e pré-requisitos de informação adequados ao exercício de governo do século XXI:

De forma geral, a governança se refere aos pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo – instrumentos técnicos de gestão que assegurem a eficiência e a democratização das políticas públicas. Já a governabilidade, que para muitos autores é a outra face da moeda da governança, refere-se à capacidade do Estado de obter apoio e articular alianças entre os vários grupos sociais com o objetivo de viabilizar a implementação de seu projeto de Estado.<sup>18</sup>

De qualquer maneira, às organizações não resta simplesmente optar entre uma e outra abordagem. Não é tão simples assim. Orientar a gestão de uma

---

<sup>18</sup> Novelli, Ana Lúcia C. Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Organicom*. ECA/USP: 2006, ano 3, número 4.

organização essencialmente para suas finalidades econômicas e com isso contemplar os interesses dos acionistas, ou orientá-la para o desenvolvimento social ao contemplar também os interesses dos demais públicos de interesse na gestão da organização, depende fortemente do ambiente institucional em que as mesmas estão inseridas.

Para compreender melhor o ambiente institucional precisamos conhecer alguns conceitos-chave, como a chamada Nova Teoria Institucional, formulada por Ronald Coase, em 1937, com a publicação do trabalho *The Nature of the Firm*, consolidando a tese de que o desenvolvimento das organizações relaciona-se fundamentalmente com as mudanças institucionais. Assim, o ambiente institucional condiciona os tipos de organização e as formas como as mesmas são gerenciadas, bem como sua relação com a sociedade, de onde emanam as pressões e demandas incorporadas pelas instituições formais e informais criadas pela sociedade para regular o jogo de mercado.

O ambiente institucional (formal e informal) define conjuntos de direitos de propriedade sobre ativos de valor, o que, por sua vez, definirá ações estratégicas das corporações. Um exemplo é a lei norte-americana de responsabilidade civil, que prevê multas para empresas que afetarem a sociedade, o que as leva a ações focalizadas de estabelecimento de normas e códigos de ética internos. Ou seja, instituições afetam organizações. (Machado Filho, 2006:13)

É preciso, ainda, conhecer o conceito de Instituições:

Na definição hoje clássica de Douglas North, que ganhou o Prêmio Nobel de Economia de 1993, instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, as restrições criadas para moldar a interação humana e assim estruturar incentivos para ações de natureza política, social ou econômica. As instituições são formais ou informais. As primeiras são as regras criadas pelos governos. As últimas são as convenções e os códigos de conduta estabelecidos pelos indivíduos. (Nóbrega, 2005:68)

Nóbrega (2005) esclarece ainda que alguns autores incluem as organizações como parte do contexto institucional, porém, destaca que Douglas North as têm como instâncias complementares aos mecanismos das “instituições”, pois a existência das mesmas é que decorre do arcabouço institucional. Acrescenta também que “as instituições abrangem também as crenças da sociedade e a mídia”, já que os resultados às “instituições” estabelecidas pela sociedade serão fruto das crenças dessa mesma sociedade, para determinar o sucesso ou o fracasso das restrições estabelecidas para mediar os conflitos de interesse inerentes às organizações.

As crenças correspondem ao lado interior da paisagem humana. Já as instituições são as estruturas que impomos sobre esta paisagem de modo a produzir os resultados que buscamos. Crenças são a representação interna; instituições são sua manifestação externa. (North, Douglas *apud* Nóbrega, 2005: 69)

Nóbrega (2005) também destaca que a mídia, entendida como todos os meios de transmissão de informação, especialmente os jornais, rádio, TV e Internet, também fazem parte importante do contexto institucional por constituírem-se em canais pelos quais os diversos grupos sociais exercem pressão em favor de mudanças nas “instituições” reconhecidas pela sociedade. Por fim, há o Estado que, segundo a Nova Teoria Institucional, sem ele sequer existiriam as regras do jogo, ou seja, é dele, pelo menos em grande parte, a função de definição e controle das normas que direcionam o sucesso ou o fracasso do desenvolvimento da economia de um país.

Por sua vez, as instituições estão diretamente ligadas à teoria dos conflitos de agência e à questão dos incentivos. As instituições, formais e informais, funcionam como mecanismos gerados pelo próprio sistema capitalista para manter sua

hegemonia e seus sustentáculos principais, principalmente, a sociedade de mercado. Desta forma, as instituições funcionam de duas maneiras:

- Maximizam oportunidades, à medida que ao criar um ambiente de maior segurança e confiança contribuem para aumentar o valor agregado gerado, por exemplo, pelo valor de reputação, que fideliza clientes, abre portas e maximiza o interesse de acionistas e potenciais investidores.
- Diminuem os chamados custos de transação (custos de funcionamento do sistema econômico), já que, ao contrário da visão essencialmente liberal, o mercado e seus agentes não são perfeitos.

Assim, em um contexto em que o comportamento dos indivíduos é caracterizado pela busca de maximização de riqueza (auto-interesse) e por informações assimétricas, as instituições devem ter o papel de reduzir os custos de transação. Como consequência, as instituições, para serem efetivas, devem atuar especialmente no sentido de ressaltar as soluções cooperativas para que os ganhos potenciais envolvidos nas transações se realizem. (Machado Filho, 2006:59)

Os problemas de gestão orientada para o interesse individual em detrimento dos acionistas (*principals*), detentores do capital, e/ou em detrimento dos interesses da sociedade, bem como os problemas de assimetria da informação, acentuaram-se à medida que os mercados e a gestão das organizações ficaram sob poder quase que incontrolável dos administradores profissionais (*agentes*) na alta administração das companhias, tal como apresentado anteriormente, problemática esta contemplada com a teoria de agência: “Em economia, o “problema agente-principal” se refere à questão de como motivar um indivíduo (o agente) a agir sob a ordem de outro (o principal)”. (Nóbrega, 2005:99)

Destaca-se, assim, a questão da assimetria de informação em consequência das instâncias de poder que separam também os interesses primários não somente

de acionistas e seus gestores, bem como dos atos por eles representados e os públicos de interesse.

Inicialmente, os objetivos e interesses desses três segmentos são divergentes: aos acionistas interessa a maximização da lucratividade com o mínimo de investimentos e de riscos; aos gestores, a maximização de sua remuneração em função de suas performances; e uma série de objetivos distintos em relação à organização distinguirá as múltiplas categorias de públicos de interesse.

Porém, é nítido que dois grupos se destacam nessa relação de forças: os acionistas, pela força do capital; e os gestores, por deterem as estratégias e instrumentos de gestão, e por isso as informações mais privilegiadas do processo, as quais muitas vezes nem sequer os acionistas – representados nos Conselhos – têm acesso em tempo hábil; o que se dirá, então, quanto à divulgação espontânea de informações complexas e relevantes para os públicos de interesse, parte mais frágil desta relação.

A esse respeito, diz Steinberg (2003:18-19):

(...) é preciso deixar claro que uma das grandes deficiências das organizações – com fins lucrativos ou não, privadas ou públicas – é a existência de agendas ocultas. É preciso ter como alvo a existência de apenas uma agenda, de conhecimento de todos os envolvidos, que atenda ao interesse coletivo. (...) Mas está ficando cada vez mais difícil trabalhar com dupla agenda – a oficial e a oculta. É preciso, cada vez mais, que as pessoas envolvidas nos projetos abram aos demais seus sonhos e objetivos pessoais e conciliem esses impulsos com a necessidade de a organização desenvolver boa gestão, alcançar resultados plausíveis e garantir sua perenidade.

Assim, “instituições” que monitorem e mobilizem *stakeholders*, agentes e *stakeholders* em torno de objetivos comuns e de um grau determinado de consenso tornam-se fundamentais para o aproveitamento das oportunidades e para minimizar os custos e os conflitos de agência.

O que este trabalho defende é que Governança Corporativa, com seu conjunto de objetivos e ao estipular e formalizar uma série de princípios, normas de conduta e procedimentos, torna-se uma das “instituições” fundamentais para a preservação do capitalismo flexível e para a perenidade das organizações da sociedade de mercado.

Porém, tal como será visto nos próximos capítulos, para que Governança Corporativa seja não só entendida como filosofia de gestão, mas também para que suas normas e condutas sejam admitidas como práticas consensuais e relevantes por todos os atores do processo acima relatado – acionistas, gestores e públicos de interesse – necessita das estratégias e técnicas da comunicação organizacional, especialmente das Relações Públicas, para que possa funcionar como uma “instituição” positiva<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Segundo Nóbrega (2005), instituições geradoras de comportamentos adequados podem aumentar, portanto, o potencial de crescimento de uma economia, Já incentivos incorretos podem, em contrapartida, gerar perdas de bem-estar geral. Segundo o autor, incentivos bem estruturados através de instituições tendem a gerar efeitos mais positivos do que a mera imposição de penalidades. Más instituições acarretam conseqüências negativas.

### 3.3 - Objetivos e princípios

*“A base de toda a idéia de Governança Corporativa é a fidúcia, a fé<sup>20</sup>”.*

Com base nesse pressuposto, pode-se identificar objetivos implícitos em Governança Corporativa, tais como dotar o ambiente institucional e as organizações, de qualquer cunho, de mecanismos que possibilitem a arbitragem entre os interesses dos diversos atores envolvidos com os objetivos das organizações, possibilitando torná-los convergentes e consensuais e instituir mecanismos que promovam o equilíbrio de poder entre eles, maximizando as oportunidades de geração de valor e minimizando perdas ocasionadas pelos conflitos de gestão.

É o que embasa, certamente, os objetivos de Governança Corporativa inseridos no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC: aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para a sua perenidade da organização.

E, para Borgerth (2007:68):

Para Braga (2005), a Governança Corporativa é uma prática empresarial resultante de preceitos jurídicos e políticas societárias e financeiras com objetivos que vão desde captar recursos para as empresas ou cumprir suas metas estratégicas até a preocupação de, em longo prazo, gerar valor para os acionistas e para a própria sociedade.

Nota-se, da leitura dos objetivos derivados das duas abordagens acima, o conflito, ou a evolução, da visão de Governança Corporativa como aceção de um

---

<sup>20</sup> Sapoznik, Ralph e Dequech, Luciano. Governança Corporativa e Direito de Acionistas. Revista RI – Relações com Investidores. IMF Editora Ltda, 167, novembro de 2005.

instrumento, ou “instituição”, voltado ao aprimoramento do que a teoria neoclássica considera o único objetivo das organizações privadas – o lucro - para a visão mais alinhada com as demandas da sociedade contemporânea, inserida num contexto amplo de relações e conseqüências sociais, visão esta que pode-se chamar de dominante entre os órgãos reguladores, organizações sociais e privadas e associações diretamente relacionadas ao desenvolvimento da Governança Corporativa.

Para cumprir seus objetivos, Governança Corporativa, ainda de acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, estrutura-se em princípios básicos, que valem sua transcrição literal visto que demonstram claramente, em seu conteúdo, as vinculações diretas com elementos essenciais da cultura corporativa e a necessidade da comunicação para que possa realmente efetivar-se como filosofia e prática.

- **Transparência**

Mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar “o desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

- **Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (stakeholders),

como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

- **Prestação de Contas (*Accountability*)**

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

- **Responsabilidade Social Corporativa**

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Social Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio da tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

### 3.4 - A Governança Corporativa no Brasil nos últimos 10 anos

O histórico e a evolução da Governança Corporativa no Brasil estão ligados às questões de estrutura de propriedade da empresa brasileira. Por mais que se tenha avançado em termos de globalização de mercados, o ambiente empresarial brasileiro ainda reflete uma história calcada na empresa familiar e patrimonialista.

A família brasileira tem a sua história própria, e é nela que podem ser encontrados traços identificadores de sua cultura. Trata-se, no caso, de uma cultura ajustada às condições de um país que desconheceu a Revolução Industrial durante quase todo o século XIX, mantendo-se numa economia agrário-exportadora, usando mão-de-obra escrava, sob a tutela de uma Coroa que governava para os “senhores de engenho” e para os “barões do café”. (...) Um patriarcado mergulhado no patrimonialismo que fazia de todas as pessoas e de todos os bens propriedades do patriarca. Em grande parte, o patriarca foi sucedido pelo coronel, a soma destes compondo as oligarquias que, por sua vez, tendo a sua autoridade reforçada pelo federalismo consagrado pela Constituição republicana, controlavam os estados e assim detinham todo o poder.

(...) No âmbito da família empresária, o patrimonialismo, como regra, conservou-se como componente essencial de sua cultura. E foi assim que a própria empresa familiar moderna prosseguiu sendo entendida pelos seus membros como a sua “fazenda”, isto é, propriedade exclusiva, com direito ao uso e ao abuso. (Gonçalves,2000:XI)

Estatísticas do Sebrae de julho de 2005 revelaram que 85% das empresas brasileiras são familiares.

Embora muito se tenha avançado da década de 1990 para cá, a intensificação da globalização e o capitalismo financeiro, baseado fortemente no mercado de ações globalizado, encontrou o mercado acionário brasileiro bastante distorcido em termos de estrutura de propriedade, regulações de poder e posse das ações. Em termos de estrutura de propriedade, podemos dizer que ainda boa parte das companhias brasileiras, segundo Silveira (2006), apresentam o seguinte modelo:

1. Alta concentração das ações com direito a voto (ordinárias).
2. Alto nível de utilização das ações sem direito a voto (preferenciais).
3. Empresas fundamentalmente de controle familiar ou controladas por poucos investidores.
4. Não reconhecimento dos interesses dos acionistas minoritários.
5. Acionistas minoritários pouco ativos.
6. Alta sobreposição entre propriedade e gestão.

Ainda segundo o autor, este modelo gera uma combinação de muito poder com baixa alocação de investimentos próprios na empresa, diminuindo os benefícios de se ter um acionista controlador.

Em contraponto, é interessante acrescentar um estudo, retirado de Steinberg (2003), sobre os estágios de evolução dos modelos estruturais das empresas brasileiras. Nele, o autor comenta que há um consenso entre os conhecedores do assunto de que a maioria das empresas brasileiras ocupa um estágio de transição do modelo tradicional para um modelo emergente, e que poucas organizações encontram-se definidas como praticantes do modelo de mercado, conforme transcrição dos modelos, conforme segue:

**Modelo atual** – Empresa gerenciada por poucos acionistas controladores com práticas informais de governança.

**Modelo emergente** – Empresa liderada por poucos acionistas controladores com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias.

**Modelo de mercado** – Empresa com controle compartilhado e governança formal com aspirações e capacidade financeira para competir globalmente. Nesse estágio, consolidam-se as práticas de compartilhamento de controle, valores e ideais, bem como se tornam mais maduros o conceito e a prática da responsabilidade social.

Porém, é um quadro que muda, felizmente, e a favor das empresas brasileiras. Matéria publicada na revista Exame em junho de 2006 dá conta que

No grupo das 100 (companhias) emergentes há 12 companhias brasileiras – de debutantes no mercado global, como a Natura e a Braskem, até veteranas como a Embraer e a Vale do Rio Doce e as previsões dão conta que as companhias brasileiras sintonizadas com as melhores práticas de gestão e de regulação em âmbito global tendem a aumentar substancialmente sua participação no mercado mundial.<sup>21</sup>

A década de 1990 trouxe várias mudanças para os mercados mundiais com conseqüências positivas para o início de uma forte reconfiguração na estrutura do mercado acionário brasileiro, abrindo caminho para que, atualmente, o Brasil se posicione como um dos países mais avançados em termos de evolução e regulação de Governança Corporativa.

Dentre essas mudanças, que funcionaram como fatores geradores e impulsionadores das práticas de Governança Corporativa, estão:

- O aumento da competitividade dos mercados mundiais, ocasionado pelas possibilidades da tecnologia, impactando o fluxo financeiro de capitais e a alocação de mão-de-obra;
- A intensificação da globalização dos mercados, com o aumento substancial das transações comerciais globais ocasionadas pela desregulamentação de vários mercados, bem como de fusões e aquisições de companhias em todo o mundo;
- A estabilização econômica de vários países, incluindo o Brasil, suportada por uma onda de crescimento econômico que após alguns abalos nos mercados asiáticos e da América Latina, já dura mais de 10

---

<sup>21</sup>Blecher, Nelson. As 100 emergentes do mercado global. Portal Exame, 15 de Junho de 2006. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0870/economia/m0082500.html>.

anos; a série de privatizações, notadamente nos países em desenvolvimento e no Leste Europeu;

- E, finalmente, o engajamento dos Estados através da instituição de vários tipos de incentivos e iniciativas institucionais que tornaram possível à atividade empresarial uma atuação mais abrangente e mais segura, tais como, no caso brasileiro, a aprovação da nova lei das S/As (2001), criação dos códigos de governança corporativa do IBGC (1999) e da CVM e a criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa (2001).

Tal como foi dito anteriormente, um ambiente institucional melhor regulado, com instituições positivas, contribui para o desenvolvimento dos mercados.

Destaque deve ser dado, nesta evolução, para a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC. Segundo depoimento de Bengt Hallqvst (*apud* Steinberg,2003), um dos fundadores e principais articuladores do Instituto, a iniciativa teve início como forma de reunir um grupo de profissionais que ajudassem a pensar como melhorar a atuação dos conselhos administrativos das empresas de capital aberto, dando origem ao IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração), em 1995.

Porém, segundo Hallqvst (*apud* Steinberg, 2003), ficou claro que pensar em melhores práticas de gestão das organizações envolvia um escopo muito maior de públicos,demandas e conflitos de interesse. Então, em 1999, a entidade muda sua denominação para IBGC, incorporando ao seu nome a expressão Governança Corporativa e com o objetivo de não só melhorar a governança corporativa no Brasil mas, principalmente, de fazê-lo através da conscientização e informação sobre algo

que ainda estava muito distante das práticas das companhias brasileiras e, em certo sentido, também recente a nível mundial (a expressão governança corporativa surge apenas no final dos anos 1980, na Inglaterra).

Lançado em 1999 e revisado por duas vezes, a mais recente em 2004, o Código de Melhores Práticas em Governança Corporativa consolidou o IBGC não só como liderança do movimento no Brasil mas como uma referência a nível mundial, pois seu texto incorporou, já em 2001, assuntos relacionados a acionistas, diretorias e auditorias independentes além da preocupação com os *stakeholders*.

Destaca ainda que “embora o conceito de governança corporativa tenha chegado ao Brasil por meio do IBGC, a Bovespa e a CVM tiveram papel fundamental para que as grandes empresas se interessassem pelo tema” (Hallqvist *apud* Steinberg, 2003:112-113), bem como importantes entidades associativas do setor como Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas) e Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), e ressalta, ainda, que o grande interesse inicial sobre o assunto partiu das companhias familiares e de porte médio.

Outro fator de extrema importância para o avanço das práticas de Governança Corporativa foi a implantação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), em 2001, iniciativa que visa “destacar as empresas comprometidas com maior transparência e melhores práticas de governança corporativa, sendo a adesão voluntária, via contrato entre as partes”. (Silveira, 2006:70)

- **Nível 1:** onde as companhias se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária (percentual mínimo de 25% de ações em circulação e realização de ofertas públicas de ação).
- **Nível 2:** onde as companhias se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários.
- **Novo Mercado:** é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativas adicionais em relação ao que é exigido pela legislação e que realizam apenas emissão de ações ordinárias (com direito a voto) e/ou conversão das ações preferenciais em ações ordinárias.

Quadro 1 Níveis Diferenciados de Governança Corporativa - Bovespa

A Bovespa tem apresentado, nos últimos anos, níveis crescentes de solicitação de abertura de capital por parte dos mais diversificados segmentos e portes de companhias. Como foi dito anteriormente, isso se dá pela evolução e maturidade regulatória do mercado, pela necessidade de buscar financiamento mais barato para escapar das altíssimas taxas de juros ainda praticados no mercado brasileiro e, também, por consequência de uma maior conscientização do empresariado brasileiro em relação às práticas e benefícios de Governança Corporativa. A adesão das companhias já listadas aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa é crescente, principalmente em relação ao Novo Mercado.

A adesão a um dos níveis de governança da Bovespa é opcional, mas segundo analistas não é possível mais conceber uma abertura de capital fora do Novo Mercado, a não ser em casos como o da Gol e da ALL. Ambas entraram na Bolsa em 2004, no Nível 2, porque atuam em setores cuja regulamentação esbarra em algumas normas do Novo Mercado. Hoje, se uma empresa quiser abrir o capital emitindo ações preferenciais, encontrará muita dificuldade. Algumas instituições financeiras não aceitarão participar da oferta. No exterior, a empresa nem será recebida. E o preço final não será tão bom quanto seria no Novo Mercado.<sup>22</sup>

Segundo matéria publicada em O Estado de S.Paulo, em 16/09/2006, o Brasil lidera um ranking de transparência de dados e relações com investidores no mercado financeiro entre 32 países emergentes, elaborado pelo Institute of International Finance (IFF).<sup>23</sup>

E, ainda:

O México mira-se no modelo brasileiro para tentar alavancar seu mercado de capitais. O convite dos mexicanos reflete bem a percepção dos órgãos reguladores do mercado de capitais local quanto ao papel exercido pela governança no sentido de elevar o número de empresas listadas em Bolsa. No período de 2005-06, a Bovespa registrou 26 estréias, sem contar outras sete que chegaram ao pregão em 2007. Todas ajudaram a reforçar os níveis de governança criados pela Bovespa em 2001, hoje com 112 representantes. Embora representem ¼ das empresas listadas, esse grupo responde por mais de 60% do giro diário.<sup>24</sup>

O quadro apresentado a seguir mostra o nível atual de adesão aos Níveis Diferenciados de Governança da Bovespa. É interessante ressaltar que, corroborando o raciocínio nos parágrafos imediatamente anteriores, o aumento de companhias listadas em bolsa de valores na Bovespa tem sido constante desde 2006 e que a maior parte das “novatas” abriu suas ações diretamente no Novo Mercado.

---

<sup>22</sup> [www.cliponline.com.br](http://www.cliponline.com.br), em 27/09/2005.

<sup>23</sup> O Estado de S. Paulo, Caderno de Economia, 16/09/2006.

<sup>24</sup> Gazeta Mercantil, 16/03/2007.

<b>Quantidade Total de Companhias Listadas (Dez/2006): 397</b>	<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Novo Mercado</b>
Quantidade	38	15	62
Participação no total:	9,6%	3,8%	15,6%

Quadro 2 Companhias Listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Base: maio/2007. Disponível em [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)

Embora as companhias listadas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa não sejam maioria, seu desempenho é bastante representativo: juntas, representam, segundo dados da Bovespa, 58% do volume financeiro negociado e 67% da quantidade de negócios no mercado à vista.

Nesta evolução, destaque deve ser dado às empresas familiares, não só no Brasil, como em todo o mundo. A visão das empresas familiares como organizações não profissionalizadas e que não conseguem resolver seus conflitos de gestão atenua-se a cada vez mais, pois não são raros os casos de adesão voluntária às práticas de governança corporativa, apresentando desempenho financeiro, rentabilidade e inserção na comunidade muito maiores que as companhias de controle pulverizado.

Pesquisa realizada pelo IBGC em 2006, segundo a revista Exame, estudou as estruturas e práticas de governança de 15 grandes companhias familiares de capital aberto – que juntas representam 8,5% do produto interno bruto (PIB) nacional e tinham, no final de maio, data do fechamento parcial do estudo, valor de mercado superior a 156 bilhões de reais. São empresas consideradas avançadas do ponto de vista de governança. Entre elas, há grupos centenários (ou quase), como Klabin, Gerdau e Saraiva, e empresas criadas nos

últimos cinco anos, como a Gol e a Suzano Petroquímica. Analisados seus resultados no último ano, constatou-se que elas são mais rentáveis, apresentam maior liquidez e pagam mais dividendos a seus acionistas do que a média das companhias listadas na Bovespa<sup>25</sup>.

Há consenso, ainda, que a aplicação de práticas de governança corporativa em empresas familiares pode diferenciá-las competitivamente de seus concorrentes e que fazem com que a convivência familiar seja regida dentro de parâmetros definidos e pré-estabelecidos, permitindo a profissionalização da empresa.<sup>26</sup>

### **3.5 - Governança Corporativa, geração de valor agregado e reputação.**

A Bovespa mantém em seu site diversos tipos de estudos e informações a respeito do mercado de capitais no Brasil e no mundo e avaliações sobre os impactos positivos da adoção de práticas de Governança Corporativa, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

No estudo “Efeitos da migração para os níveis de Governança da Bovespa”<sup>27</sup>, de autoria de Antonio Gledson de Carvalho, realizado em Janeiro de 2003, a conclusão foi que:

Muito se tem ressaltado sobre a importância de uma boa governança corporativa para o desenvolvimento do mercado de capitais. No entanto, reformas legislativas para o aumento dos direitos dos minoritários sempre encontram sérios obstáculos políticos. Mecanismos de adesão voluntária aparecem como uma alternativa mais factível. Neste sentido, o Novo Mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa aparecem como alternativa (grifo nosso).

---

<sup>25</sup> Mautone, Silvana. O triunfo das empresas familiares. Portal Exame, 13/07/2006. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0872/gestaoepessoas/m0083170.html>

<sup>26</sup> Disponível em [www.amcham.com.br/update/2006/update2006-10-03b\\_dtml](http://www.amcham.com.br/update/2006/update2006-10-03b_dtml)

<sup>27</sup> Disponível em [www.bovespa.com.br/pdf/usp niveis.pdf](http://www.bovespa.com.br/pdf/usp niveis.pdf)

Diferentemente da experiência do Neuer Markt alemão, a iniciativa da Bovespa por permitir a migração das empresas que já são de capital aberto, constitui um experimento natural para testar o efeito do compromisso com melhores práticas de governança sobre os papéis das empresas. Neste estudo, detectamos que a migração tem impacto sobre a valoração das ações (existência de retornos anormais positivos), aumenta o volume de negociação e aumenta a liquidez.

Os grifos acrescentados ao primeiro parágrafo da citação acima, que não constam no texto original, conseguem mostrar claramente um dos pilares de argumentação desenvolvidos até aqui: mostra a percepção da sociedade e até da academia sobre o poder do mercado ante o papel do Estado; o mercado, em busca de mecanismos de correção que garantam a perenidade do sistema que se auto-regula em face da incapacidade dos governos de fazê-lo.

Voltando à questão da geração de valor financeiro agregado para as companhias que aderem às práticas de Governança Corporativa, dados recentes de performance das ações refletidos na comparação entre as cestas de índices da Bovespa, conforme ilustrado abaixo, mostra o crescimento da rentabilidade do índice composto por ações de companhias listadas nos segmentos especiais da Bovespa (IGC) acima da média dos outros índices, de forma crescente de 2003 até 2006.

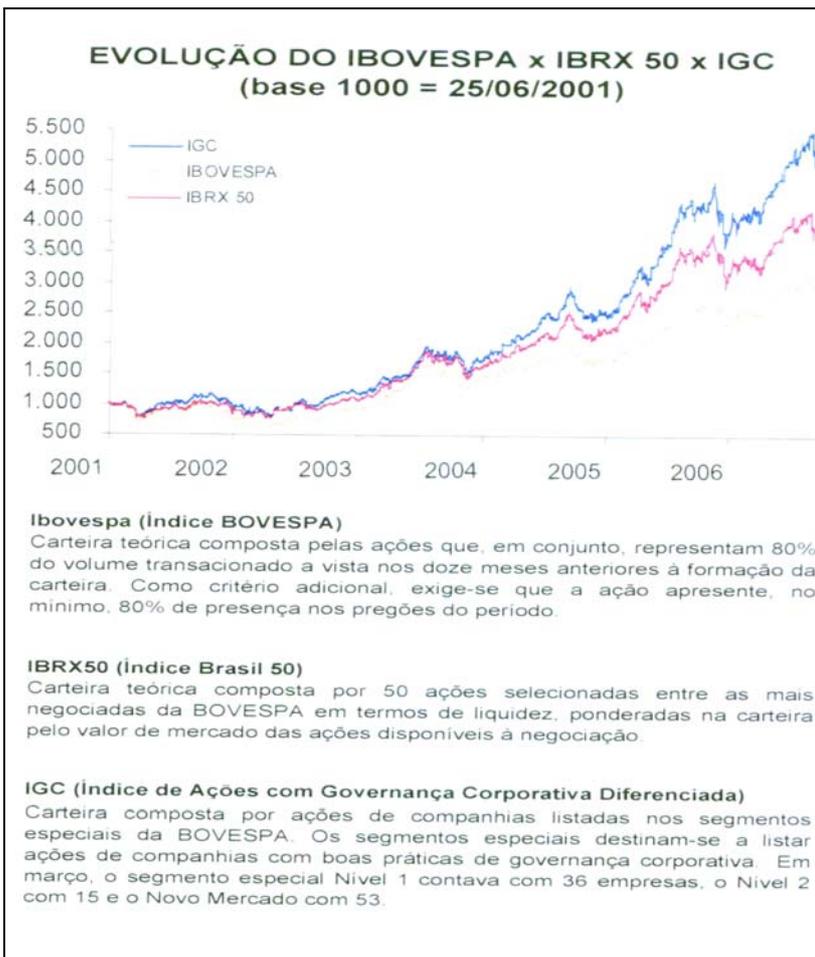


Figura 1 Evolução Ibovespa

Fonte: disponível em [www.bovespa.com.br/empresas/publicações/boletins](http://www.bovespa.com.br/empresas/publicações/boletins).

A relação entre Governança Corporativa, reputação e valor pode ser analisada também a partir de uma pesquisa sobre atuação sustentável das companhias em atuação no Brasil, recém divulgada pelas consultorias Management & Excellence, de Madri e Grow Associates, do Brasil, em parceria com a revista Razão Contábil.

A pesquisa baseou-se em dados divulgados sobre os diversos componentes de Sustentabilidade nos websites corporativos das empresas pesquisadas e posterior checagem com as próprias companhias sobre as práticas de ética, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e governança corporativa

desenvolvidas, em 47 empresas cujas ações formam a carteira teórica do Ibovespa, principal índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); reunidas, o valor de mercado delas superou meio trilhão de dólares no final de 2006.

Já a análise do Quadro III, a seguir, mostra que as companhias nacionais, ou seja, aquelas onde grupos ou famílias de brasileiros concentram o controle do capital acionário, são maioria nas 10 primeiras posições do ranking, com índices, em todos os quatro indicadores (Governança Corporativa, Ética, Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade) muito superiores à média das 20 melhores, que foi da ordem de 61,73% considerando-se toda a amostra.

Além disso, mostra uma grande coincidência entre as companhias que ocupam os 10 primeiros lugares nos quatro índices específicos, demonstrando a exata relação entre governança corporativa e ética, responsabilidade social e gestão sustentável, comprovando que tais práticas somente geram valor agregado quando admitidas como filosofia de gestão pelo alto nível da administração.

	Governança Corporativa			Ética			RSC			Sustentabilidade		
	Cia.	Controle do capital	Índice	Cia.	Controle do capital	Índice	Cia.	Controle do capital	Índice	Cia.	Controle do capital	Índice
1	Itaú	Nacional	100%	Braskem	Nacional	100%	Arcelor	Estrangeiro	100%	Petrobras	Pública	98,00%
2	Aracruz	Nacional	91,67%	Eletropaulo	Estrangeiro	100%	Banco do Brasil	Pública	100%	Bradesco	Nacional	97,96%
3	Banco do Brasil	Pública	91,67%	Itaú	Nacional	100%	Itaú	Nacional	100%	Itaú	Nacional	97,96%
4	Bradesco	Nacional	91,67%	Petrobras	Pública	80%	Natura	Nacional	100%	VCP	Nacional	95,92%
5	Eletropaulo	Estrangeiro	91,67%	Aracruz	Nacional	80%	Petrobras	Pública	100%	Perdigão	Nacional	91,84%
6	Goi	Nacional	91,67%	Arcelor	Estrangeiro	80%	Aracruz	Nacional	95,24%	Aracruz	Nacional	87,76%
7	Petrobras	Pública	91,67%	Bradesco	Nacional	80%	Bradesco	Nacional	95,24%	Eletropaulo	Estrangeiro	85,71%
8	ALL	Nacional	83,33%	Banco do Brasil	Pública	80%	VCP	Nacional	95,24%	Arcelor	Estrangeiro	83,67%
9	Braskem	Nacional	83,33%	CCR Rodovias	Nacional	80%	Copel	Pública	90,48%	Klabin	Nacional	81,63%
10	Cyrela	Nacional	83,33%	Copel	Pública	80%	Eletropaulo	Estrangeiro	85,71%	Unibanco	Nacional	81,63%

Quadro: III Comparativo  
Fonte: Revista Razão Contábil - Fev/2007

Tais resultados podem, ainda, ser correlacionados aos valores de marca. A consultoria inglesa Interbrand faz, historicamente, um cálculo sobre o valor das marcas comerciais e corporativas em todo o mundo. Dados publicados em 2006 mostram que, no Brasil, o Banco Itaú foi considerado a marca mais valiosa (US\$ 1,3 bilhão), seguido do Bradesco (US\$ 859 milhões), Banco do Brasil (US\$ 601 milhões), Natura (US\$ 573 milhões), Skol (US\$ 562 milhões) e Petrobrás (US\$ 554 milhões).<sup>28</sup>

Por fim, podemos citar o último ranking das empresas mais admiradas no Brasil, publicado há 10 anos pela revista Carta Capital, a partir de pesquisa realizada pela TNS Interscience a partir de 11 critérios que moldam o atributo admiração: notoriedade, inovação, responsabilidade social, compromisso com o País, capacidade de competição global, compromisso com os recursos humanos, qualidade da gestão, solidez financeira, qualidade de produtos e serviços, respeito pelo consumidor e ética. A última edição da pesquisa foi feita com 1.023 profissionais de empresas nacionais ou com negócios no Brasil e entre as 10 Mais Admiradas em 2005 trouxe, pela ordem, Natura, Nestlé, Vale do Rio Doce, Gerdau, TAM, Votorantim, Embraer, Petrobrás, Microsoft, GE e Itaú.

Destas, estabelecendo um comparativo para os fins específicos desse trabalho, podemos notar que Petrobrás e Itaú pontuam também entre as 10 primeiras quanto às práticas de governança corporativa, ética, responsabilidade social e sustentabilidade. A título informativo, considerando o ranking de governança corporativa pela pesquisa de M&E/Grow Associates, Votorantim aparece em 15º lugar (75%), Embraer em 24º (58,33%), mesmo índice da TAM, em 26º lugar e de Vale do Rio Doce, no 27º; destas, apenas a Natura recebeu um índice muito abaixo

---

<sup>28</sup> Petrobrás dá salto no ranking das marcas. O Estado de S.Paulo, Caderno de Economia, xxxxxxxx

da média (43º. lugar, com 33,33%) e Nestlé, que não pontuou no levantamento da M&E/Grow Associates.

Por fim, ainda pouco explorado, os benefícios da adoção e divulgação das práticas de Governança Corporativa para a reputação das organizações que estão além do ganho financeiro no desempenho das ações ou valor de marcas também começam a ser melhor trabalhados. Neste sentido, trata-se dos benefícios de longo prazo, geradores de credibilidade para que as organizações possam minimizar os efeitos de crises de imagem, das próprias organizações ou do setor em que atuam, além de agirem como fatores positivos para o gerenciamento de riscos de imagem.

Depois do bolso dos acionistas, a reputação de uma empresa é o mais afetado quando vêm à tona problemas contábeis e financeiros. No início de dezembro, por exemplo, o poderoso fundo de pensão dos professores da Califórnia, considerava retirar seu investimento da China National Petroleum, responsável por um dos maiores vazamentos químicos na história do país, em novembro. “Nosso investimento nesta empresa não apenas coloca nosso dinheiro em risco, mas também nossa reputação”, declarou à imprensa o tesoureiro do Estado da Califórnia, Phil Angelides.

De olho nesse filão, foi fundado em 1997 nos EUA o Reputation Institute, que utiliza uma série de variáveis – dentre elas a governança – que prometem ajudar uma empresa a antecipar danos à sua imagem. O instituto existe em 17 países e acaba de abrir uma representação no Brasil.<sup>29</sup>

### **3.6 – Relações com os Investidores**

Praticamente durante todo o período de desenvolvimento dos mercados acionários, a comunicação entre as companhias de capital aberto com os investidores e com os profissionais do mercado financeiro foi atribuição quase que exclusiva dos profissionais de relações com os investidores.

Segundo pesquisa<sup>30</sup> recentemente publicada pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com os Investidores), realizada em conjunto com a FIPECAFI/FEA/USP, esses profissionais são, em sua maioria (64%) oriundos da administração e da

---

<sup>29</sup> O Valor da Transparência. Revista AmericaEconomia, 13/12/05.

<sup>30</sup> 3ª. Pesquisa sobre o Profissional de RI. Disponível em [http://www.ibri.com.br/home/novidades/Pesquisa\\_Profissional\\_de\\_RI\\_3.pdf](http://www.ibri.com.br/home/novidades/Pesquisa_Profissional_de_RI_3.pdf)

economia, sendo os restantes graduados em contabilidade, engenharia e outras formações, porém, em participações menos expressivas no volume de profissionais, quadro este que também espelha o perfil dos profissionais de RI nos EUA, por exemplo, berço da profissão.

À medida que cresce, exponencialmente, a força do mercado acionário mundial e, conseqüentemente, que organizações privadas de vários países, inclusive os emergentes como Brasil, Índia e países do Leste europeu, abrem seu capital nas bolsas de valores de origem e, muitas vezes, nas principais bolsas do mundo, ficando sujeitas às demandas regulatórias e sociais globais por sustentabilidade, ética e governança corporativa, e até mesmo aos pressupostos da Lei Sarbannes-Oxley, cresce a demanda por profissionais de RI.

No Brasil, por exemplo, até o primeiro semestre de 2006 as ofertas públicas de ações na Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) somaram R\$ 14,3 bilhões, considerado mais um recorde. Porém:

Para a novata no mercado há, no entanto, uma zona de sombra a vencer: se sua existência foi percebida previamente, o sucesso é mais provável; se não foi, pode significar um aprendizado da forma mais dura com as perdas. Pois a empresa recém-aberta, qualquer que seja seu ramo, começará a lidar com uma mercadoria intangível chamada Comunicação – cuja utilização poderá determinar bom ou mau desempenho no pregão.<sup>31</sup>

Até meados da década de 1990, conforme já relatado, as organizações e, naquele contexto, suas áreas de Relações com os Investidores e os profissionais de RI tinham por objetivo manter um relacionamento de informação ao mercado financeiro e aos acionistas principais da organização.

O objetivo maior era a manutenção dos índices de rentabilidade das ações e a comunicação concentrava-se, principalmente, nos itens de desempenho

---

<sup>31</sup> Alves, Aluisio. Terreno com Limites Claros. Revista Razão Contábil, setembro de 2006.

econômico-financeiro, com exceção de ações de comunicação mais abrangentes praticadas por um pequeno número de empresas visionárias, de cultura de comunicação bastante forte, que iam além desse escopo básico de informações.

Com as mudanças nos ambientes macroeconômico e social advindas da integração dos mercados e sociedades através da tecnologia e de regulações de âmbito global, as conseqüências dos escândalos financeiros Enron e Worldcom para o mercado acionário e para as companhias de capital aberto com um todo e uma maior exigência e consciência dos *stakeholders* sobre o deslocamento do poder de informação, bem como com a preponderância dos atributos de imagem para a formação da precificação dos valores das ações das companhias, as áreas de RI contemporâneas têm que dar conta de uma comunicação muito mais complexa e abrangente que não só foge ao padrão de formação acadêmica dos profissionais de RI, bem como trazem a eles um volume muito maior de demandas de informação, exigindo muito mais de equipes bastante enxutas em termos de estrutura organizacional.

Nos EUA, o volume de trabalho exigido do RI em atender a demanda por informações pelos diversos públicos leva grandes corporações a criar uma área de relações públicas só para cuidar do assunto. Mas o assunto já começa a florescer por aqui. “Temos de lidar com analistas e jornalistas, que têm preocupações diferentes” diz Marco Giovanne, gerente de Relações com Investidores do Banco do Brasil.<sup>32</sup>

### E ainda conforme Argenti (2006)

Dessa forma, os profissionais de relações com os investidores precisam relacionar a comunicação à estratégia e à visão da empresa tão freqüentemente quanto possível. A função de relações com investidores (RI) está se envolvendo com atividades tradicionalmente tratadas pelos profissionais de Relações Públicas (RP) e de mídia e está se comunicando com muitos públicos iguais. Portanto, além de precisarem de um sólido conhecimento de finanças, os profissionais de RI também precisam ter habilidade em comunicação.

---

<sup>32</sup> Alves, Aluisio. Terreno com Limites Claros. Revista Razão Contábil, setembro de 2006.

A pesquisa realizada pelo IBRI, citada há pouco, confirma as tendências ora apontadas e, ao mesmo tempo, mostra que essa habilidade em comunicação passa a fazer parte das exigências de competências do profissional de RI, porém, indica que os caminhos trilhados têm sido a parceria e a terceirização com os profissionais de comunicação, como forma de responder a esta nova configuração sem deslocar o profissional de RI de suas competências básicas de formação e do importante trabalho em torno da comunicação de âmbito financeiro há tempos desenvolvida por esses profissionais.

Comprovando a tendência de aumento de demanda, a pesquisa mostra um crescimento muito grande do número de empresas que possuem área exclusiva de Relações com Investidores, sendo que 42% dos respondentes encontram-se em áreas constituídas nos últimos 6 anos.

Evidenciando também a vinculação da essência de RI com os aspectos econômico-financeiros do negócio, as áreas estão alocadas, em sua ampla maioria (86%), subordinadas à Vice-Presidência/Diretoria Financeira e Controller; a pesquisa aponta, também, um alto índice de terceirização, explicado pelas equipes bastante enxutas das áreas de RI, terceirização esta que se dá, por exemplo, em itens e ações diretamente ligadas a canais/ferramentas de comunicação como atualização do site, produção dos relatórios anuais e realização de teleconferências.

Já como atividades específicas de RI a pesquisa aponta a realização de reuniões públicas, apresentações para a APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento no Mercado de Capitais) e realização de road-shows (eventos de apresentação institucional e de resultados das companhias abertas ou em processo de abertura de capital) para investidores internacionais.

A preocupação do IBRI com a complementação de formação de seus associados, compostos prioritariamente por profissionais das áreas de RI e mercado financeiro, vai da realização de eventos e cursos específicos sobre comunicação até a efetivação mais regular de parcerias com entidades e profissionais de comunicação, como a ABRACOM.

Em 2006, o IBRI realizou 89 eventos entre congressos, simpósios, reuniões temáticas, encontros e workshops, sendo que 4 deles foram dedicados exclusivamente à temática da comunicação (Melhores Práticas de Divulgação de Informações, Relações com Investidores e Públicos Estratégicos, Governança Corporativa e Comunicação e apoio ao 9º. Congresso Brasileiro de Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas), além de 5 eventos temáticos específicos sobre Governança Corporativa e 4 diretamente ligados à temática da Sustentabilidade.

O IBRI, em pesquisa feita com seus associados, apontou o aperfeiçoamento na comunicação com a imprensa como o segundo maior desafio da categoria, atrás apenas do item legislação internacional. Algumas consultorias preenchem o vácuo. (...) Mas há carências de profissionais que reúnam, além de todas as especialidades exigidas para a área, a boa comunicação com investidores e mídia.<sup>33</sup>

Os dados apresentados deixam clara a necessidade da comunicação no âmbito das relações entre as organizações e seus stakeholders, seus investidores, um dos públicos de interesse de caráter estratégico. Há necessidade é por uma comunicação que está muito além dos informes financeiros, mas sim daquela que dê conta de comunicar os aspectos diferenciados da organização e da inserção do negócio no meio social e do nível de interação da companhia com os outros públicos de interesse, uma comunicação que foge ao âmbito da configuração original da comunicação com investidores praticada, em geral, pelos profissionais de RI.

---

<sup>33</sup> Idem anterior.

## **4. Capítulo III – Comunicação Organizacional e Relações Públicas**

## **4.1 - Cultura e Cultura Organizacional**

### **4.1.1 Cultura**

Para compreender a comunicação organizacional e a atuação das Relações Públicas como artífices da cultura corporativa através de seus conceitos, é importante entender, em primeiro lugar, os conceitos de cultura e cultura organizacional e quais melhor se encaixam para os fins desse trabalho.

Há várias interpretações para o conceito de cultura, partindo da antropologia e da sociologia até às ciências aplicadas ao universo organizacional. O certo é que todos os conceitos de cultura convergem para subsidiar a estruturação dos conceitos de cultura organizacional, tendo em vista que as organizações são hoje, praticamente, uma sociedade em si mesma.

Lembrando a abordagem antropológica, Renato Ortiz (1998) fala que não é simples pensar a cultura em tempos de globalização e suas conseqüências na sociedade, visto que a tendência geral, advinda da antropologia, é pensar cada povo como uma entidade, um mundo diverso de outros. Assim, a antropologia representa o estudo das diferenças e a cultura, na antropologia, é interpretada a partir da pluralidade dos modos de vida e de pensamento.

Já a perspectiva sociológica estende a interpretação de cultura, por exemplo, para “a forma comum e aprendida de vida, que compartilham os membros de uma sociedade, e que consta da totalidade dos instrumentos, técnicas, instituições, atitudes, crenças, motivações e sistemas de valores que o grupo conhece”. (Lakatos, 1985)

Já Clifford Geertz (*apud* Marchiori, 2006:60) traz uma outra abordagem, mais contemporânea, sobre o conceito de cultura, que tem sido referendada por vários antropólogos nos últimos anos.

#### Segundo o autor, cultura

É um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida. Portanto, a função da cultura na concepção do autor, é impor significado para o mundo, tornando possível seu entendimento.

Com esta abordagem, os conceitos começam a se aproximar dos pontos de interesse e convergência deste capítulo, as relações entre cultura organizacional, construção simbólica, comunicação e as funções e técnicas das Relações Públicas.

Num contexto ainda mais aproximativo, é preciso conhecer as relações entre cultura e a simbologia das coletividades:

Mantida a especificidade e a autonomia relativa das dimensões econômica e política, podemos entender cultura como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato. Ela comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente. Dirige-se a toda atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico. Não se circunscreve ao mundo abstrato das idéias porque, embora pensadas, as idéias são sobretudo vividas e praticadas. A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. (Srouf, 1998:74)

Vejamos, agora, como tais conceitos convergem para a construção dos conceitos que permitem entender a cultura organizacional e suas manifestações.

### 4.1.2 Cultura Organizacional

O entendimento da cultura organizacional, suas manifestações e práticas, pressupõe a união entre os sentidos de padrões referenciais presentes na sociologia, no aspecto coletivo, à força da simbologia antropológica na representação de idéias e reprodução de atitudes. E simbologia, construção de significados, de idéias compartilhadas e de consentimentos em torno de representações ideais, falam de comunicação.

Alguns conceitos de cultura organizacional:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (Fleury e Fischer, *apud* Marchiori: 2006:80)

e

(...) um conjunto de representações imaginárias sociais (...) construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros. (Castoriadis *apud* Marchiori, 2006: 80)

Ainda trabalhando com o ponto de vista da identidade organizacional, vale conhecer a visão de cultura de Srour (1998:175):

A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (...) Na organização, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Assim, percebe-se que os elementos da cultura organizacional servem para transcender a simples idéia de organização, entendendo identidade como tudo aquilo que a organização é ou tem, seus atributos tangíveis, bem como seu conjunto de representações, seus atributos intangíveis, e como a mesma se define perante seus públicos e relacionamentos.

A cultura organizacional atua como elemento catalisador de identidade e união, mecanismo de desencaixe das identidades individuais em prol de uma representação e ideais coletivos e argamassa dos atributos percebidos na formação de imagem.

É claro que a cultura organizacional cumpre suas funções através da comunicação, pois sem ser percebida, compreendida e vivenciada, na reprodução de atitudes, seria apenas um elemento em si mesmo.

Há, ainda, que se mencionar as duas dimensões de construção e interação dos elementos de cultura organizacional, os níveis formal e informal.

A cultura formal é entendida como o conjunto de conhecimentos e significados construídos pela organização, contemplando a estrutura organizacional, seus objetivos, processos, tecnologia, normas, códigos, procedimentos e controles. Podemos estender esta interpretação às formas como a organização simboliza, padroniza, comunica e interpreta tudo aquilo que ela é ou tem, sua missão, valores, filosofias e objetivos de longo, médio e curto prazo.

Já a cultura informal resulta da iniciativa de todos os indivíduos que compõem o grupo social de determinada organização; não é escrita, sendo gerada por meio da interação de seus elementos, assumindo formas particulares

nos diferentes subgrupos que a cultura formal cria, provocando uma estratificação semelhante à sociedade.

Um dos desafios da comunicação organizacional, em todas suas vertentes, é mediar os interesses daqueles que postulam e representam a cultura formal (o nível institucional das organizações, sua alta administração e instâncias formais de poder) com o conjunto daqueles que formam a cultura informal (os níveis intermediários e operacionais), numa época onde a instantaneidade e disponibilidade da informação subvertem os processos lineares de transmissão das mensagens.

Assim, a compreensão das relações entre a cultura formal e informal torna-se fundamental para a consolidação da cultura organizacional e para que a organização possa cumprir com sucesso sua missão e objetivos estratégicos e possuir elementos confiáveis de atributos que serão utilizados para formação de sua imagem e reputação.

#### **4.2 - Comunicação Organizacional e cultura corporativa**

Cultura organizacional é o depositário da identidade da organização, formando um sistema de valores, símbolos e práticas destinadas a unir os públicos direta e indiretamente ligados à organização em torno de uma visão comum e a mobilizá-los, gerando atitudes pró-ativas que contribuam para o sucesso dos objetivos estratégicos e a perenidade da organização.

Portanto, para que se cumpra esse papel, a comunicação detém papel fundamental nesse processo pois é preciso informar, conscientizar, mediar, persuadir e motivar os públicos de interesse em relação aos componentes primários da estratégia empresarial.

E a cultura organizacional é a base de onde parte todo o discurso comum, calcado em instrumentos específicos, cujos conteúdos e conceitos devem ser trabalhados no âmbito da comunicação organizacional e suas vertentes.

#### **4.2.1 - As organizações**

Os estudos e conceitos de cultura organizacional embutem as diversas interpretações sobre os conceitos e finalidades das organizações. Para fins desse trabalho, será admitida a perspectiva organicista, que considera as organizações sistemas estruturados por indivíduos em torno de objetivos comuns, porém, que fazem parte e interagem com o todo social, influenciando e sendo influenciadas por ele, dentro das duas grandes correntes básicas sobre o conceito de organização:

A dos racionalistas, que concebem as organizações como estruturas racionalmente ordenadas destinadas a fins específicos; e a dos organicistas, que vêem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental. (Pereira *apud* Kunsch, 2003:23).

E ainda, com relação às companhias, às organizações privadas, também serão admitidos os conceitos que resgatam a estas sua “razão social”, ou seja, aqueles em que as organizações privadas são entendidas como um sistema que vai além do objetivo imediato da lucratividade, fugindo das teorias neoclássicas

da administração, e admitindo sua versão contemporânea, onde “a organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles os quais se relaciona” (Marchiori, 2006:145), interpretação esta que guarda semelhança com os princípios de Governança Corporativa e com a visão da organização conforme o Código de Melhores Práticas do IBGC.

Como unidade sócio-econômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica. Uma empresa não apenas objetiva gerar bens econômicos, para uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas procura também desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político. (...) Uma empresa não é apenas resultante de componentes concretos do microcosmo organizacional, mas é consequência de forças, pressões, recursos e situações, nem sempre fáceis de detectar, presentes no corpo social. (Rego, 1986:13)

Assim, para dar conta de suas principais dimensões, quais sejam, unir o público interno que constitui a organização formal em torno de objetivos comuns, superando a divergência inicial de interesses, bem como interagir de forma a entender as motivações de seus demais públicos de interesse em âmbito externo, contemplando suas necessidades e interagindo com o todo social de modo a beneficiá-lo, a partir dos elementos de sua cultura, está a comunicação organizacional.

Mas há uma profusão de conceitos no universo da comunicação. Como selecioná-los?

## 4.2.2 – Comunicação Organizacional

Na verdade, os principais conceitos têm muitos pontos em comum, dado que todos eles falam do propósito de mediar o relacionamento entre as organizações e seus públicos de forma a contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização sem dissociá-los do interesse da sociedade e de seus grupos representados.

O conceito de comunicação organizacional pode ser contemplado a partir da ótica essencialmente acadêmica, como objeto de pesquisa, e do ponto de vista de sua prática, onde torna-se sinônimo de comunicação corporativa e comunicação empresarial, representando o todo de estratégias e ações de comunicação que a organização pode fazer para relacionar-se com seus públicos e atingir seus objetivos, em âmbito institucional, mercadológico e interno.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (...) Trata-se, na verdade, da comunicação “corporativa”, que no Brasil, em grande parte, ainda se chama “comunicação empresarial”. A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”. (Kunsch, 2003:150)

Para os objetivos desse estudo, tendo em vista identificar a Governança Corporativa e suas práticas como interfaces possíveis da comunicação organizacional, serão trabalhadas as principais modalidades da comunicação organizacional, baseadas em Margarida Kunsch (2003):

**Comunicação administrativa:** aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos.

**Comunicação interna:** a ela compete viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Para conceituá-la, Kunsch reproduz a visão formulada pela Rhodia, em 1985: ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

**Comunicação mercadológica:** responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios. A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os público-alvo estabelecidos pela área de marketing.

**Comunicação institucional:** é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.

Com base no escopo de cada modalidade, é possível identificar claramente a atuação da comunicação organizacional em dimensões de público de interesse específicos e essenciais para as práticas da Governança Corporativa:

<b>Modalidades</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Públicos</b>
<b>Administrativa</b>	Fluxos de comunicação intra-organizacionais necessários à gestão e operacionalização da organização.	Público interno, entendido como todos os integrantes dos níveis administrativos: institucional, intermediário e operacional. .
<b>Interna</b>	Mediação de conflito de interesses, conscientização e mobilização por objetivos comuns.	Público interno: funcionários e colaboradores, independente da relação jurídica, participantes diretos e co-responsáveis pela consecução dos fins a que se propõe a organização.
<b>Mercadológica</b>	Comunicações de negócio	Clientes, investidores, consumidores, fornecedores, parceiros de negócios.
<b>Institucional</b>	Formação, manutenção e consolidação de imagem e reputação.	Todos os públicos.

**S  
t  
a  
k  
e  
h  
o  
l  
d  
e  
r  
s**

Quadro 4 Funções de Relações Públicas x Públicos de Interesse

### **4.3 - Relações Públicas: gestão dos relacionamentos e mediação de conflitos.**

Tradicionalmente, a atividade de Relações Públicas sempre ocupou um lugar de destaque nas estratégias de comunicação das organizações que formam o mercado norte-americano e europeu, notadamente nos Estados Unidos, de onde surgiram a partir “da administração de conflitos vividos por empresários norte-americanos com a opinião pública, que lhes era desfavorável em função de posturas empresariais alheias aos interesses comuns no começo do século XX”. (Farias, 2004:58).

A formação histórica dessas sociedades, pautadas no exercício democrático contínuo do poder governamental, sem dúvida, foi o maior motivo de expansão do setor num ambiente onde a liberdade de expressão levava à necessidade automática de mediação de conflitos.

No Brasil, o desenvolvimento e a prática da comunicação organizacional e notadamente das Relações Públicas foram sensivelmente prejudicados por um contexto de formação histórica durante muito tempo calcado no patrimonialismo, no intervencionismo de Estado, por anos e anos de governos autoritários, reservas de mercado e falta de mecanismos consistentes para a livre expressão dos diversos grupos que formam a sociedade.

Não por coincidência, a intensificação da globalização e o advento da sociedade em rede nos anos 1990 impactaram de forma altamente benéfica a atuação das Relações Públicas no Brasil. A estabilização financeira levada a cabo desde 1994, aliada à percepção de um grande mercado consumidor e ao fato do marketing ter perdido, em todo o mundo, seu espaço como único agente fidelizador,

agregados a fatores como o reconhecimento da transparência e da responsabilidade social corporativa como pré-requisitos para as relações de mercado na sociedade contemporânea, formaram o cenário ideal para a consolidação de uma atividade que durante muito tempo sofreu com o estigma de estar ligada essencialmente ao ferramental, ao funcional, e não à mediação real e ao nível estratégico das organizações. Como define Kunsch (2003:89): “As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”.

A prática integrada da comunicação é inerente à atividade de Relações Públicas e a mesma é o campo da comunicação mais intrinsecamente ligado às práticas administrativas e de gestão, ao planejamento estratégico organizacional e, com isso, à própria comunicação organizacional. A questão do relacionamento com os segmentos de públicos nunca foi novidade para as Relações Públicas, e sim seu maior paradigma. A interpretação de Farias (2004:59) para as Relações Públicas é bastante interessante, dada sua contemporaneidade:

As Relações Públicas podem ser definidas como gestoras do processo de comunicação organizacional no momento em que são capazes de aproximar o processo de comunicação da cúpula diretiva, o que é cada vez mais necessário como elemento facilitador do processo de aproximação dos interesses da empresa com os de seus públicos. Sua atuação deve ser ágil e permanente. Além de participar no processo de qualificação e assessoramento do staff, devem criar vínculos efetivos com os diversos públicos, trazendo para dentro da organização as questões da comunidade, de modo a criar interação da cultura organizacional com os públicos circunvizinhos, adequando a organização à realidade do compromisso social, necessidade crescente para as empresas cujo objetivo é o bom relacionamento com a opinião pública.

Kunsch (2003:95) ainda sintetiza as Relações Públicas como atividade profissional, lembrando que faz parte do escopo de atuação de RP:

- Identificar os públicos, suas reações, percepções e o que pensam em relação às estratégias comunicacionais geradas pela organização, formulando-as de acordo com as possibilidades de convergência com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
- Supervisionar e coordenar programas de comunicação com públicos, entendidos como grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa.
- Prever e gerenciar conflitos e crises que podem despontar e ocorrer com diversas categorias de públicos e seus grupos de pressão.

Assim, as Relações Públicas têm papel fundamental na comunicação organizacional por atuar profundamente na definição e mediação da cultura das organizações junto aos públicos de interesse, traduzindo a esses grupos e suas instâncias de pressão e, conseqüentemente, à opinião pública, os objetivos e estratégias organizacionais para angariar não somente “boa vontade”, o clássico *goodwill*, mas sim uma imagem forte e competitiva, capaz de funcionar como principal diferencial de relacionamentos e fator de perenidade.

Retomando os objetivos deste trabalho, para identificar as possibilidades de atuação das Relações Públicas nas interfaces entre Governança Corporativa e comunicação, as quatro funções essenciais no processo de planejamento e gestão das RP, segundo Kunsch (2003), serão analisadas a seguir.

Segundo a autora, a atividade de Relações Públicas é suportada por quatro funções essenciais, derivadas dos estudos de vários autores e embasadas por teorias comunicacionais específicas. Segue:

**Função administrativa:** por meio de suas atividades específicas, atingem toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos, etc...

**Função estratégica:** significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do negócio, bem como missão, valores, crenças, bem como auxiliar na definição dos elementos de identidade e como a organização pretende ser vista no futuro. Mediante a função estratégica, abre canais entre a organização e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo credibilidade e fortalecendo seu lado institucional.

**Função mediadora:** entende o verdadeiro trabalho de Relações Públicas além de informar, mas como aquele que propicia o diálogo. A comunicação, através de seus meios e atividades específicas, é um instrumento vital e imprescindível para mediar relacionamentos organizacionais com a diversidade de públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

**Função política:** porque lidam com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual as organizações fazem parte. Para tanto, dedica-se a compreender, em profundidade, como se processam as relações de poder no interior das organizações e sua influência nas relações com o ambiente externo.

Pode-se, então, identificar nos núcleos de atuação das Relações Públicas grande sinergias entre as funções de RP em relação aos objetivos, princípios e instrumentos de Governança Corporativa, conforme segue:

<b>Funções</b>	<b>Núcleos</b>
<b>Administrativa</b> <b>(Accountability)</b>	Fluxos de informação, normas e processos entre a organização e seus públicos de interesse.
<b>Estratégica</b> <b>(Transparência e Responsabilidade Social Corporativa)</b>	Tratamento da dimensão de imagem/reputação: a razão de ser da organização: missão, visão, crenças e o negócio.
<b>Mediadora</b> <b>(Transparência e Equidade)</b>	Admissão, identificação e atuação nos conflitos de interesse entre a organização e públicos de interesse.
<b>Política</b> <b>(Equidade)</b>	Identificação e posicionamento da organização em relação às instâncias de poder no interior da organização e nos advindos do ambiente externo (controles, regulamentações e forças sociais) e seus impactos no relacionamento com os públicos de interesse.

Quadro 5 Funções de RP x Princípios de GC e núcleos de atuação

E, ainda, a correlação entre os elementos do processo de formação de imagem e reputação corporativas pode ser ilustrada conforme segue:

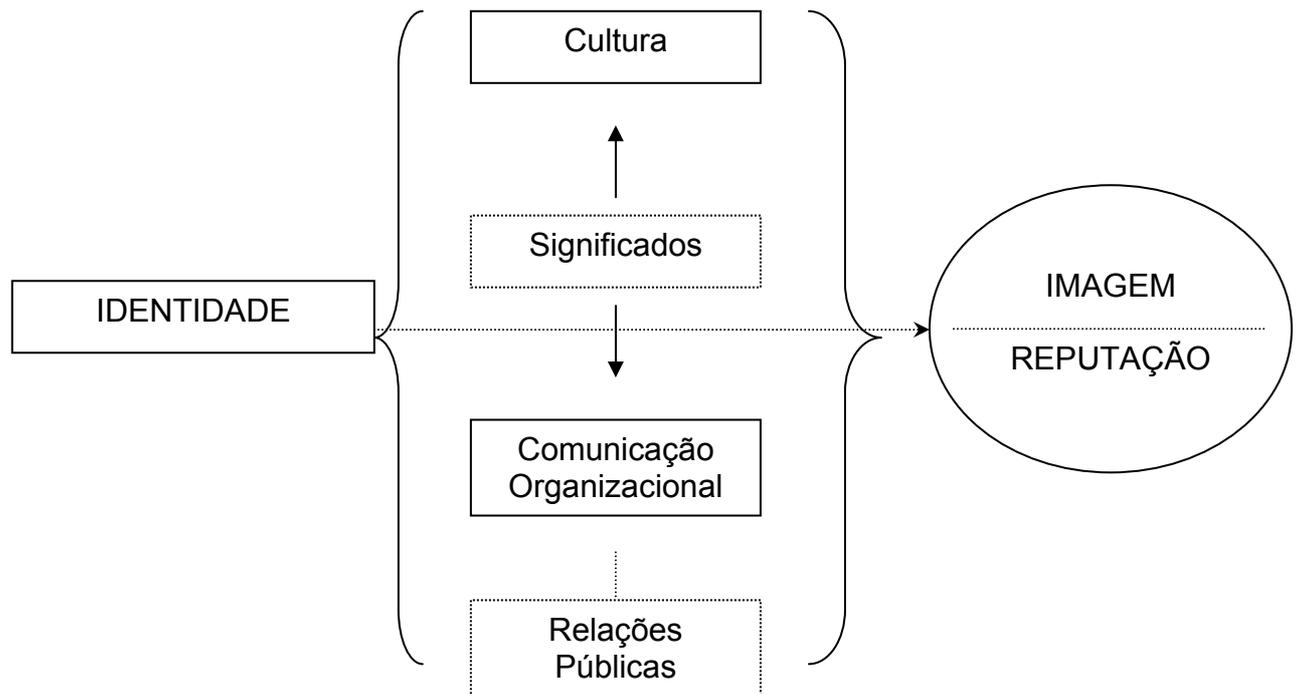


Figura 2 Elementos do processo de formação de imagem e reputação

Por enquanto, conclui-se que a identidade organizacional, elemento principal de construção de imagem, e seus atributos baseados nos elementos constitutivos advindos da cultura corporativa, são trabalhados pela comunicação organizacional, em especial pelas Relações Públicas, para que possam contribuir para a consolidação de uma imagem sólida, gerando um capital reputacional de credibilidade, que são elementos fundamentais para a consecução dos objetivos e práticas da Governança Corporativa, tal como ilustrado a seguir:

## **5. Capítulo IV – Estudio de Caso: Grupo Abril**

## 5.1 - Estudo de Caso: processos de Governança Corporativa no Grupo Abril S/A.

(...) TULL (1976,p. 323) afirma que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” e BONOMA (1985, p.203) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”. YIN (1989,p.23) afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (Bressan,2000).

Para a identificação das interfaces possíveis entre Governança Corporativa e comunicação, em termos de estudo primário, escolheu-se a metodologia de Estudo de Caso, tendo como objeto o processo de implantação e gerenciamento de comunicação em Governança Corporativa pelo Grupo Abril, desde o ano de 2003, processo este que se iniciou com a previsão de abertura de capital do Grupo Abril em bolsa de valores e terminou com a venda de 30% do capital acionário para o *Naspers*, grupo de mídia sul-africano que tornou-se sócio estratégico.

Este estudo parte da hipótese de que a organização colheu resultados significativos neste processo, em resumo, a compreensão e aceitação dos públicos estratégicos sobre a estratégia empresarial (venda de parte do controle acionário) porque esta foi suportada pela adoção de Governança Corporativa como uma filosofia de gestão e por ter colocado o profissional de comunicação com participação direta no órgão central de formulação de estratégia, o Conselho de Administração.

O objetivo deste Estudo de Caso é conhecer os principais passos e mecanismos de Governança Corporativa do Grupo Abril, implantados em decorrência desse processo e entender a atuação da comunicação corporativa

através das profissionais Cleide Rovai Castellan, alçada a membro do Conselho Administrativo, e Meire Fidelis, Gerente de Comunicação Corporativa, ambas com formação e histórico de atuação em Relações Públicas.

### 5.1.2 – Grupo Abril

Faz-se necessário, em primeiro lugar, conhecer um pouco mais sobre o Grupo Abril, sua história, perfil, missão, valores e objetivos estratégicos, conforme segue. As informações encontram-se disponíveis no site corporativo ([www.abril.com.br/empresa](http://www.abril.com.br/empresa)) para todos os tipos de público e encontram-se reproduzidas, na íntegra.

#### **Perfil**

##### **A Abril está presente no dia-a-dia de milhões de brasileiros**

O Grupo Abril é um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina, fornecendo informação, educação e entretenimento para praticamente todos os segmentos de público e atuando de forma integrada em várias mídias.

Baseada nos princípios de integridade, qualidade, liderança e inovação a Abril foi fundada em 1950. Emprega hoje cerca de 6.500 pessoas e atua nas áreas de revistas, livros escolares, conteúdo e serviços online, internet em banda larga, TV segmentada e por assinatura e database marketing.

A Editora Abril publica, anualmente, mais de 300 títulos, sendo líder absoluta em todos os segmentos em que opera. Suas publicações vendem perto de 164 milhões de exemplares por ano e atingem um universo de 22 milhões de leitores. Sete das dez revistas mais lidas do país são da Abril, sendo que *Veja* é a quarta maior revista semanal de informação do mundo e a maior fora dos Estados Unidos.

A Abril também detém a liderança do mercado brasileiro de livros escolares com as editoras Ática e Scipione, que, em conjunto, tem mais de 4.000 títulos em catálogo e chegam a produzir 37 milhões de livros por ano.

A MTV, lançada em 1990, foi a primeira TV segmentada do Brasil. Em 1991 a Abril foi pioneira com o lançamento da TVA, a primeira operação de televisão por assinatura do país. Na internet, a Abril tem mais de cinquenta sites e portais com suas marcas e conteúdos.

A Fundação Victor Civita, criada em 1985 e desde então dedicada à melhoria do ensino fundamental no país, deu início aos projetos de responsabilidade social da Abril. Com a revista *Nova Escola* a Fundação atinge mensalmente 1,5 milhão de professores em praticamente cada escola do país.

A Abril ainda disponibiliza recursos, além do trabalho voluntário e do talento de seus profissionais, para várias iniciativas que reforçam os laços da empresa com a comunidade, promovendo educação, cultura, preservação do meio ambiente, saúde e voluntariado em diversos projetos de cidadania e participação social de cidadania.

## **Histórico**

Fundado em 1950 por Victor Civita como Editora Abril, o Grupo Abril é hoje um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina. Ao longo de sua história expandiu e diversificou suas operações, e hoje fornece conteúdo de qualidade em multiplataformas.

A Editora começou com a publicação *O Pato Donald* num pequeno escritório no centro de São Paulo. Ao todo, tinha meia dúzia de funcionários. Victor Civita chamou a empresa de Abril porque na Europa esse mês dá início à primavera. "A árvore é a representação da fertilidade, a própria imagem da vida. O verde é a cor da esperança e do otimismo."

No fim da década de 1950, a Abril começou sua grande transformação. Nos anos seguintes, atrairia os profissionais mais talentosos do país e investiria em treinamento e tecnologia, inaugurando uma cultura jornalística brasileira em texto, fotografia, edição e produção.

Em 1960, num empreendimento inovador e ousado, Victor Civita resolveu publicar obras de referência em fascículos. Foi um fenômeno editorial. O conhecimento antes restrito às bibliotecas e livrarias chegava às bancas. Ao mesmo tempo, o crescimento da família Disney e o lançamento de *Zé Carioca*, em 1961, estimularam os quadrinhos nacionais. *Recreio*, lançada em 1969, levou mais adiante a proposta de educar divertindo com suas histórias e atividades. Circulou por 12 anos e em 2000 foi relançada com uma proposta editorial atualizada. Atualmente a Editora Abril publica mais de 30 títulos infanto-juvenis e cerca de 20 edições especiais infantis por ano.

A Abril esteve presente nas principais transformações da sociedade brasileira. O crescimento do turismo e da indústria automobilística, por exemplo, fez nascer *Quatro Rodas*, *Guias Quatro Rodas e Viagem e Turismo*. Futebol e sexo ganharam revistas sobre o assunto com *Placar*, *Playboy*, *Vip* e *Mens Health*. E *Veja*, hoje a maior revista do país e a quarta maior revista semanal de informação do mundo, foi responsável por algumas das melhores reportagens publicadas na imprensa nacional.

A Abril também acompanhou de perto a mulher brasileira nas últimas cinco décadas com o lançamento de revistas femininas. *Capricho* começou com fotonovelas e em 1981 foi reformulada para falar com as adolescentes. *Manequim*, a primeira revista de moda da Abril, hoje é uma das mais vendidas no Brasil. *Claudia*, que nasceu em 1961, focalizava inicialmente a dona-de-casa. Ao longo dos anos, para manter a liderança no setor, recebeu sucessivas adaptações e tratou de temas polêmicos, como o feminismo. Nas décadas seguintes, surgiram inúmeros títulos, entre eles *Nova* e *Elle*, e, mais recentemente, *Estilo*.

Para continuar na liderança, a Abril diversificou sua atuação. Investiu em televisão e internet. Colocou no ar a TVA, TV digital, internet em banda larga e Voip e a MTV, com programação de qualidade dirigida ao jovem. Na internet, a primeira iniciativa foi o BOL, Brasil On-Line, lançado em 1996 e logo incorporado ao UOL. Em 1999 foi lançado o Ajato, provedor de internet em banda-larga. Hoje a Abril possui mais de 50 sites e todos podem ser acessados por intermédio do Portal Abril, [www.abril.com.br](http://www.abril.com.br). A educação, cada vez mais importante na era do conhecimento, é também uma das áreas de negócio da Abril. Com a aquisição em 1999 de parte das Editoras Ática e Scipione e em 2004 da totalidade das ações, lidera o mercado brasileiro de livros escolares com 30% de participação do mercado.

A Abril continua em plena transformação e, com o habitual pioneirismo, anunciou a sociedade com o grupo de mídia sul-africano Naspers, em maio de 2006, que passou a deter 30% do capital do Grupo, incluindo a compra dos 13,8% que pertenciam aos fundos de investimento administrados pela Capital International, desde julho de 2004.

A liderança que exerce no mercado e os impressionantes números comprovam que o sonho de Victor Civita era um grande negócio. Hoje a Abril publica mais de 350 títulos, que chegam a 23 milhões de leitores. A Gráfica utiliza processos digitais e imprime cerca de 350 milhões de revistas por ano. Com todos os seus sites, atinge cerca de 1 bilhão de *pageviews* ao mês, e os jovens espectadores da MTV chegam a 7 milhões ao mês. As editoras Ática e Scipione produziram mais de 4.300 títulos e venderam 37 milhões de livros em 2005 e a TVA está testando a tecnologia WiMAX de forma pioneira na América Latina. O WiMAX Móvel é apontado como importante ferramenta para a convergência digital e permitirá ao usuário acesso a banda larga sem fio, em longa distância, com mobilidade e portabilidade.

### **Missão, valores, princípios e visão**

#### **Missão**

A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país

*Maio, 1980*

#### **Valores**

Excelência, Integridade, Pioneirismo e Valorização das Pessoas

#### **Princípios**

Foco no cliente, Rentabilidade e Competitividade

#### **Visão**

Ser a companhia líder em multimídia integrada, atendendo aos segmentos mais rentáveis e de maior crescimento dos mercados de comunicação e educação

Fonte: disponível em [www.abril.com.br](http://www.abril.com.br)

### **5.1.3 – Contexto: da intenção de abrir o capital à venda de parte do controle acionário ao Grupo Naspers.**

Segundo informações publicadas no portal corporativo do Grupo Abril, desde maio de 2002, quando houve aprovação de Emenda Constitucional permitindo a participação de pessoas jurídicas no capital de empresas jornalísticas, teve início, na organização, uma grande reorganização societária. Com isso, criou-se uma nova Abril S/A, controladora das demais empresas do Grupo, como também constituiu-se o Conselho de Administração e outras instâncias de gestão e informação alinhadas com as melhores práticas de Governança Corporativa.

Essa intenção já estava presente desde 2001, quando os membros da família Civita afastaram-se dos cargos executivos e contrataram o executivo Maurizio Mauro como Presidente Executivo, com o objetivo de levar à frente esta transformação, preparando a organização para a abertura de capital através da viabilização de uma estrutura organizacional mais enxuta, focada na racionalização da maior parte dos processos, melhoria de rentabilidade e no fortalecimento de uma cultura focada em resultados e em avaliação de desempenho.

Em virtude desse processo, em julho de 2004, o Grupo Abril anunciou a transação com o *Capital International, Inc*, um fundo de investimento em empresas de capital privado (chamados, no jargão do mercado financeiro de *private equity*). Por R\$ 150 milhões, correspondentes a 13,8% do capital da Abril, o *Capital* passou a deter 13,8% do capital da nova estrutura acionária. Os recursos permitiram a empresa melhorar sua condição econômica, garantindo, segundo as informações publicadas na época, que a Abril continuasse produzindo seus conteúdos de

informação, cultura, educação e entretenimento conforme seu histórico, tradição e valores.

O acordo foi o primeiro realizado por um grande grupo de comunicação no país após a mudança constitucional que permitiu a entrada de investidores estrangeiros com até 30% de participação nas empresas do setor.

Mesmo com o novo sócio com assento no Conselho de Administração, à época, e com acesso à prestação de contas, acompanhamento de orçamentos, normas e políticas para investimentos e desinvestimentos, o Grupo Abril e seus executivos brasileiros continuaram a ter o controle de todo o conteúdo produzido pelos veículos e negócios, sem qualquer ingerência do *Capital Group* na condução das políticas editoriais do Grupo Abril. Outro detalhe do acordo é que este também selava um compromisso do Grupo Abril em realizar uma futura abertura de capital.

Em fevereiro de 2006, com o processo de reorganização societária e estrutural consolidado, o executivo Maurizio Mauro deixou a Presidência Executiva do Grupo Abril, que volta a ser exercida por Roberto Civita, acumulando também a Presidência do Conselho de Administração.

Continuando com o planejamento de abrir o capital da companhia na bolsa de valores, em 5 de abril de 2006, o Grupo publicou Fato Relevante anunciando o protocolo de pedido junto à CVM (Comissão de Valores Mobiliários) de registro de oferta pública de ações preferenciais e, em 14 de abril, complementando o pedido com solicitação de pedido de registro de oferta pública de distribuição primária e secundária de ações preferenciais.

Porém, em 5 de maio do mesmo ano a companhia publicou mais um Fato Relevante, desta vez anunciando o recebimento de um aporte de capital procedente

do *Naspers Limited*, grupo sul-americano de mídia, que passou a deter, a partir de então, 30% das ações da empresa, incluindo os 13,8% até então pertencentes ao Capital Group e, assim, suspendendo o processo de abertura de capital em bolsa de valores. Novamente, o acordo firmado agora entre Abril e *Naspers* contemplou a permanência da família Civita no controle do Grupo e do conteúdo editorial das publicações.. O *Naspers* ganhou assento no Conselho de Administração, mas não o direito de exercer influência na gestão de conteúdos e negócios.

Fundado em 1915, o *Naspers* é hoje um dos maiores grupos de mídia da África do Sul. A companhia tem negócios nas áreas de internet, TV aberta e a cabo, além de mídia impressa. O segmento mais lucrativo do *Naspers* é o de mídia eletrônica, composto por operações de TV a cabo e internet. Além da África do Sul, de onde provém cerca de 70% do seu faturamento, o *Naspers* possui operações ainda na Grécia, Holanda, Estados Unidos, Tailândia, Chipre e China. As ações da companhia são listadas na JSE Limited, bolsa de valores da África do Sul, e na bolsa norte-americana Nasdaq. Também segundo as informações publicadas, a compra de 30% do capital da Abril faz parte do perfil agressivo da *Naspers*, que capitaliza seus negócios por meio de investidas em outros mercados.

Em 19 de março de 2007, como mais uma ação de aperfeiçoamento de governança, Roberto Civita deixou a Presidência Executiva do Grupo Abril para permanecer na Presidência do Conselho de Administração e assumiu, também, a presidência da Editora Abril. Já Giancarlo Civita, membro da terceira geração da família Civita, tomou posse como Presidente Executivo do Grupo Abril.

Conforme release publicado no site corporativo, “o objetivo da mudança é preparar cada vez mais o Grupo Abril para um crescimento futuro.(...) e promover uma clara separação entre a Corporação e as Operações, algo que nunca tínhamos

feito antes e que agora reconhecemos ser essencial para um maior desenvolvimento do Grupo”.

#### **5.1.4 - Mapeamento de instrumentos e mecanismos de Governança Corporativa no Grupo Abril**

O exercício de Governança Corporativa, tal como já relatado, implica não só em implantar uma série de mecanismos e ações específicas de informação, gestão e controle entre os acionistas e seus *stakeholders*, bem como em fazê-los tendo os princípios de Governança Corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social corporativa) como filosofia de gestão.

Este estudo parte da premissa que para cumprir tais princípios, a gestão de Governança Corporativa, suas ações, ferramentas e canais de comunicação precisam ser suportados por comunicação, garantindo acesso dos públicos às informações publicadas bem como posicionando-as em relação aos objetivos estratégicos da organização.

Abaixo, baseando-se no Guia de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), segue mapeamento dos mecanismos de Governança presentes na gestão do Grupo Abril. Este mapeamento tem o objetivo posicionar a gestão de governança corporativa do Grupo Abril frente os princípios e recomendações do IBGC, conforme quadros analíticos apresentados no item 5.1.4.3 e, com isso, subsidiar a análise final deste Estudo de Caso.

#### 5.1.4.1 – Órgãos de gestão

##### Presidência

Presidência Executiva: Giancarlo Civita

Vice-Presidência Corporativa: Douglas Duran

Vice-Presidência de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional:  
Marcio Ogliara.

Vice-Presidentes Editora Abril: Jairo Leal e Mauro Calliari

##### Conselho de Administração

Presidente: Roberto Civita

Vice-Presidente: Giancarlo Civita

Conselheiros:

- Cláudio Haddad: **membro independente** do Conselho; é presidente da Veris Educacional S/A, que controla os IBMECs de São Paulo.
- Fábio Barbosa: **membro independente** do Conselho; é presidente do Banco ABN Amro Real.
- José Augusto Moreira: membro externo do Conselho; foi executivo da Abril por 37 anos.
- Marcel Telles: **membro independente** do Conselho; é também membro do Conselho de Inbev, onde preside os Comitês de Convergência e de Recursos Humanos.
- Thomaz Souto Corrêa: há 40 anos no Grupo Abril, é vice-presidente do Conselho Editorial da Editora Abril desde 2003.

- Victor Civita: Há 17 anos no Grupo Abril, é diretor geral da Abril Digital desde 2006.
- Hein Brand: tornou-se membro do Conselho em maio de 2006; é diretor geral da Media24 e membro do Conselho do Grupo Nasper, onde iniciou em 1998.
- Jim Volkwyn: tornou-se membro do Conselho em maio de 2006; ingressou no Grupo Nasper em 1991, onde é Presidente das operações globais da MIH.
- Cleide Rovai Castellan: há 27 anos no Grupo Abril, é Assessora Executiva do Conselho de Administração.

### **Comitê Executivo**

- Roberto Civita: presidente do Conselho de Administração do Grupo Abril e presidente e editor da Editora Abril.
- Giancarlo Civita: presidente executivo do Grupo Abril.
- Claudia Costin: vice-presidente da Fundação Victor Civita.
- Douglas Duran: vice-presidente de Serviços Compartilhados e de Finanças e Controle do Grupo Abril.
- Marcio Ogliara: vice-presidente de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional do Grupo Abril.
- Aby McMillan: diretor executivo de Planejamento Estratégico, Relações Internacionais e Novos Negócios do Grupo Abril.
- André Mantovani: diretor geral do Grupo TV.
- Arnaldo Tibyricá: diretor jurídico corporativo.

- Jairo Leal: vice-presidente da Editora Abril.
- João Arinos: diretor-geral da Abril Educação.
- Leila Loria: diretora geral de distribuição eletrônica do Grupo Abril.
- Mauro Calliari: vice-presidente da Editora Abril.
- Sidnei Basile: diretor secretário Editorial e de Relações Institucionais.
- Thomaz Roberto Scott: diretor de Auditoria Corporativa.
- Victor Civita: diretor geral da Abril Digital.
- Cleide Rovai Castellan: assessora executiva do Conselho de Administração.
- Comitê de Auditoria e Risco
- Taiki Hirashima: membro efetivo do Conselho Fiscal da companhia; é sócio-diretor da empresa de consultoria Hirashima & Associados.
- Hedley Peter Griggs: membro efetivo do Conselho Fiscal da companhia; trabalhou nos bancos Chase Manhattan e J.P.Morgan.
- Agílio Leão de Macedo Filho: membro efetivo do Conselho Fiscal da companhia; é diretor-presidente da Ficap S/A, empresa de produção de cabos de energia e telefônicos.

#### **5.1.4.2 – Quadros Analíticos de comparação por Princípios de GC**





#### **5.1.4.4 – Quadro analítico de comparação por Mecanismos de Gestão**



### 5.1.5 – Roteiro das entrevistas

- (1) Processo de tomada de decisão sobre abertura de capital/venda de participação acionária ao grupo *Naspers*.
- (2) Percepção e entendimento do Grupo Abril sobre Governança Corporativa.
- (3) A comunicação de Governança Corporativa no Grupo Abril:
  - (a) Participação na estratégia
  - (b) Processos
- (4) Opinião sobre a comunicação em Governança Corporativa:
  - (a) Percepção de necessidade
  - (b) Governança e comunicação: interfaces
  - (c) Perspectivas: tendência ou modismo.

### 5.1.6 – Metodologia de coleta de dados

Entrevistas realizadas na sede do Grupo Abril, em São Paulo, em 23 de janeiro e 23 de fevereiro de 2007, respectivamente, com as profissionais:

**Cleide Rovai Castelan:** Assessora Executiva do Conselho de Administração da Abril S.A. Atua no Grupo há 27 anos, tendo ocupado a Gerência de Comunicação Corporativa e a Diretoria de Relações Corporativas. Formada em Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação de Santos e em Sociologia e Política pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

**Meire Fidelis:** Graduada em Relações Públicas pela Faculdade Integrada Alcântara Machado e pós-graduada em Marketing pela ESPM é gerente de Relações Públicas do Grupo Abril há 5 anos, empresa na qual iniciou sua carreira profissional, há 20 anos. Hoje, responde pela área de Relações Corporativas, responsável pela gestão da imagem corporativa, comunicação corporativa como instrumento de apoio aos negócios da Abril, assessoria de imprensa institucional, projetos de relações com a comunidade e responsabilidade corporativa.

Em 2004, atuou na comunicação do aumento de capital da Abril, como co-responsável pela estratégia definida e criação do programa de comunicação. Na área de responsabilidade corporativa, criou e implantou o Programa de Apoio ao Voluntariado na Abril – Mãos à Obra.

## **5.2 – Sumário das entrevistas**

Tendo em vista a extrema similaridade de grande parte das informações fornecidas pelas duas profissionais nas entrevistas conforme o roteiro estruturado, optou-se, aqui, pela sumarização do resultado das mesmas, consolidando as respostas similares em parágrafos únicos de informação e destacando, através de aspas, as colocações individuais de cada uma delas quando pertinente, conforme segue:

### **Sumário das Entrevistas**

A redação de missão do Grupo Abril, reflete, na opinião das profissionais, as mesmas bases que formam a Governança Corporativa:

A Abril está empenhada em contribuir para a difusão de informação, cultura e entretenimento, para o progresso da educação, a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento da livre iniciativa e o fortalecimento das instituições democráticas do país. Disponível em [www.abril.com.br](http://www.abril.com.br)

As entrevistadas destacam que a Abril é uma companhia com tradição familiar, liderada e gerida por uma família que tem uma participação marcante na história editorial do país, principalmente com a revista Veja. Segundo Cleide, “a Abril ensinou com Veja, que consolidou o sistema de assinaturas de revistas no país”.

### **Tomada de Decisão**

Cleide Castellan destaca que “ao final dos anos 90, o Grupo Abril já era um grande complexo editorial multimídia, tendo incorporado a operação de TV por assinatura e fazendo parte de um contexto econômico globalizado que passou a exigir cada vez mais competitividade e recursos das empresas que atuam no setor.”

Assim, Meire Fidélis lembra que “no início dos anos 2000, a família Civita teve a coragem, a ousadia, de dar outros rumos administrativos para a organização, como forma de responder aos novos desafios organizacionais e de mercado, e contratou executivos externos para ‘arejar’, para trazer um outro tipo de visão sobre as possibilidades de operação da companhia. Foi quando se deu a contratação do executivo Maurizio Mauro, que imprimiu uma nova característica de gestão e trouxe a possibilidade, avaliada como pertinente pela família proprietária do negócio, de abrir o capital do Grupo Abril ao mercado acionário.” Esta orientação estratégica exigiria, então, uma outra estrutura de companhia.

Segundo as executivas, de 2001 a 2003 a organização concentrou-se em preparar suas estruturas e operação para a abertura de mercado e, entre esses processos, dedicou-se também a modelar bases, políticas e procedimentos de Governança Corporativa, incluindo as demandas trazidas pela promulgação da Lei Sarbannes-Oxley (SOX), em função dos escândalos corporativos do ano 2000 nos EUA (casos Enron, Worldcom, entre outros), sendo que todas as organizações com perfil de negócios globais adequaram suas bases aos pressupostos da SOX, como forma de garantir competitividade global para suas ações.

Direcionando a entrevista para as informações disponíveis no site corporativo, lembram que já em meados de 2004 o Grupo Abril realizou a primeira negociação de capital, evoluindo em direção ao compartilhamento do capital acionário, com a venda de 13,8% do capital do Grupo Abril para o Capital International, Inc. Segundo elas, a intenção continuava a ser a abertura de capital em bolsa de valores, porém, em maio de 2006, o Grupo optou por aceitar a oferta do *Naspers Limited*, grupo sul-africano de mídia, que passou a deter, desde então, 30% do capital do Grupo Abril, conforme limites impostos ao setor para a participação de capital estrangeiro em negócios de mídia no Brasil.

As profissionais chamam a atenção para a complexidade do processo de abertura de capital para um grupo de mídia cioso de seu conteúdo editorial, cujo histórico prima, segundo elas, pelo exercício do jornalismo independente. Ressaltam que Durante o período em que a organização se preparava para colocar ações no mercado, havia uma preocupação muito grande do nível institucional da organização com a pulverização do controle acionário e suas conseqüências na postura editorial das publicações devido a, por exemplo, possíveis choques entre a visão dos acionistas controladores, dos gestores do negócio e investidores não

necessariamente comprometidos com a isenção e a qualidade editorial, exigindo, muitas vezes, o sacrifício de margens de lucro operacional.

Além disso, segundo elas, a opinião pública era notadamente desfavorável a qualquer operação do gênero, mesmo à que foi concretizada com a venda dos 30% de participação no controle acionário para um fundo de investimento estrangeiro, conforme previsto em lei. Porém, não havia alternativas mais interessantes e viáveis ao Grupo Abril, dado o nível de competitividade do setor, em termos inclusive globais, e a necessidade de novos e vultosos investimentos.

As profissionais destacam que ao Grupo Abril restava conduzir esse processo da melhor maneira possível, aproveitando as vantagens de contar com um sócio estrangeiro sem perder o controle da gestão do negócio e, principalmente, da gestão editorial que fez a credibilidade das publicações do Grupo Abril. Isto foi feito, principalmente, com a conciliação da gestão às necessidades e contexto de mercado e de um sócio-investidor estrangeiro à preservação da tradição, valores e visão editorial do Grupo Abril.

### **Planejamento de Comunicação**

Segundo as entrevistadas, durante todo o período de estruturação dos mecanismos de governança para a abertura de capital culminando com a opção pela venda de parte do controle acionário sem passar pela venda de ações em bolsa de valores, a comunicação fez parte integrante, estratégica e essencial de todo o processo; até porque, destacam, isso está arraigado na cultura corporativa do Grupo Abril.

Cleide Castellan informa que, como Assessora Executiva do Conselho de Administração, não foi a responsável pelo processo de comunicação, mas sim pela interface e aconselhamento estratégico do Conselho e Presidência Executiva. O planejamento e operacionalização das demandas de informação aos públicos e das ações de comunicação foram de responsabilidade de Meire Fidélis, Gerente de Comunicação Corporativa do Grupo Abril e também profissional de Relações Públicas.

Meire Fidelis informa que “o trabalho de comunicação contou com um escopo completo de estratégias, canais e ferramentas de comunicação, incluindo divulgação de informações em tempo real pelo site corporativo do Grupo Abril até treinamentos com os funcionários e, inclusive, com o nível institucional (presidência e membros do Conselho). Quando da comunicação da venda de parte do controle acionário houve controle diário das mensagens, mais uma mobilização característica de gerenciamento de crises.”

A estratégia de comunicação, ainda segundo Meire Fidelis, foi “atuar de forma sinérgica e integrada para preservar a imagem do Grupo Abril neste momento de transição, no país e fora dele, tanto para o público interno quanto para público externo e, tão importante quanto, garantir o entendimento correto da situação e dos objetivos do Grupo Abril.”

A reestruturação societária e organizacional do Grupo Abril encerrou-se no ano de 2006, com o retorno da família às funções executivas através da presidência do Sr. Roberto Civita que, recentemente, deixou a função de Presidente Executivo

do Grupo Abril, agora à cargo de Giancarlo Civita, mas permanece Presidente do Conselho de Administração e da Editora Abril S/A .

### **O status de Governança no Grupo Abril, hoje.**

Cleide Castellan destaca que “não houve retrocesso em relação aos instrumentos de Governança criados quando do período em que a organização se preparava para a abertura de capital na bolsa de valores”. Ambas, porém, concordam que há diferenças fundamentais nas demandas de Governança Corporativa quando se tem apenas um sócio estratégico, que é a configuração atual da Abril, e quando se tem capital aberto, pulverizado e suas ações negociadas no mercado aberto.

Por exemplo, informam, os comitês de gestão criados por consequência da primeira fase do processo, que previa a abertura de capital e pressupostos básicos de Governança, continuam a existir, continuam atuantes e foram, ainda, aprimorados. Segundo Meire Fidelis, “toda a reestruturação do site, completada recentemente, foi pensada em função da melhoria do acesso e do conteúdo informacional corporativo, dentro dos princípios de transparência e equidade exigidos pelas plataformas de Governança. A edição de Relatórios Anuais de resultados também, embora esta publicação tenha ganho, atualmente, um caráter mais institucional, pois não se submete às regras rígidas sobre o detalhamento dos resultados da organização, tal como uma empresa de capital aberto. Há toda a continuidade da política de porta-vozes, bem como a organização encontra-se em fase de implantação de seu Código de Conduta Ética.”

Ambas concordam que a implantação e/ou continuidade dos mecanismos de Governança Corporativa, embora a organização não tenha concretizado a abertura de capital, é algo natural para o Grupo Abril, pois trabalhar a disponibilidade de informação faz parte da sua cultura e, como dito por elas em vários momentos, faz parte da própria missão da organização.

### **Governança Corporativa e Comunicação**

As profissionais vêem a comunicação como processo fundamental para a implantação de Governança Corporativa nas organizações. Porém, destacam que a adequação das organizações aos princípios e práticas de Governança não é nada fácil e, por isso, depende de uma comunicação capaz de gerar conscientização sobre o valor desta postura; da eficácia da comunicação em deixar claros os princípios-chave de GC e trabalhá-los como parte do relacionamento entre a organização e seus públicos; a comunicação deve ser parte de todo o processo de estratégia e implantação das práticas de GC para que os públicos, especialmente o público interno, acreditem e se comprometam com o processo. Nas palavras de Meire Fidelis, “não se deve olhar a árvore, mas a floresta”.

Para tanto, Meire Fidelis destaca que é preciso que a comunicação tenha uma leitura clara sobre os propósitos da empresa e lembra que isso foi crucial para todo o processo de comunicação do Grupo Abril durante a transição acionária; afinal, era uma empresa de jornalistas falando para jornalistas, numa comunicação difícil, que esbarrava numa clara resistência, principalmente pelo envolvimento com

o capital estrangeiro. Assim, na visão da profissional, a comunicação em Governança deve, além de resolver os desafios e as demandas imediatas do dia-a-dia, também trabalhar pelos resultados de comunicação esperados a médio e longo prazo, já que é um processo de conscientização.

Ambas ressaltam a importância de que a comunicação em GC deve ser uma atividade multidisciplinar. Cleide acredita que o fato de ser alçada à Assessora Executiva do Conselho de Administração deu-se em decorrência do reconhecimento da importância do trabalho realizado até então na área de comunicação e de relacionamento do Grupo Abril e por ser um recurso humano com conhecimento profundo da cultura organizacional da companhia, conhecimento este essencial para o processo de mudança que se desenhava; isso, na opinião dela, foi mais essencial do que sua formação em Relações Públicas, pelo menos como critério.

### **Governança Corporativa: a importância percebida**

Para Meire Fidelis, “uma das grandes contribuições da comunicação em Governança é que um planejamento estratégico e ações efetivas de comunicação voltadas ao processo e mecanismos de GC ajudam a criar percepção favorável para a organização junto a públicos estratégicos como a mídia, o governo, público interno e em seu segmento de negócios. É uma atitude que, a longo prazo, se reflete no valor, na precificação das ações”. Porém, lembra que há que se tomar muito cuidado para não criar uma falsa percepção sobre a organização neste processo.

A executiva acredita que há sim percepção da alta gestão do Grupo Abril sobre a importância da comunicação nesses processos. No caso do Grupo Abril essa percepção pôde, segundo ela, materializar-se através da análise da cobertura da mídia, onde houve clara identificação dos objetivos e mensagens trabalhadas e contempladas pela comunicação em quase todas as matérias publicadas sobre o assunto: “O Grupo Abril tem exata noção de quanto a comunicação corporativa foi e é importante para os relacionamentos que a Abril tem com seus públicos estratégicos. Com o público final, o desafio de criar essa percepção corporativa, da imagem do Grupo Abril, é cumprido pelas revistas, pelos produtos editoriais, que possuem alto nível de fidelidade do seu público final; o desafio da comunicação corporativa é com os públicos estratégicos e, no caso da Abril, trabalhar a percepção dos atributos de uma grande marca (verdade, contribuição social, compromisso). A Abril possui posicionamentos diferentes de marcas, nos seus produtos editoriais. A comunicação corporativa é elemento de cultura organizacional na Abril, processo que se intensificou com a entrada do profissional Sidnei Basile como Diretor de Relações Institucionais, em 2004”.

### **Governança Corporativa: perspectivas**

Na visão de ambas as profissionais, quando uma organização inicia o processo de implantação dos mecanismos de Governança Corporativa é um caminho sem volta. Nunca mais a organização será a mesma empresa após iniciar esse processo. Por isso não vêem o risco de Governança Corporativa transformar-

se em moda, tal como parece ter acontecido com o conceito de Responsabilidade Social.

Meire Fidelis destaca que “comprometer-se com os processos de Governança Corporativa é algo que mexe fundo nas estruturas da organização; ela tem que ter consciência sobre este ato, que implica em considerar os benefícios de falar (transparência) e, conseqüentemente, estar consciente sobre a responsabilidade de quem vai decidir o que falar e como falar”.

Porém, Meire ressalva que “toda organização tem o direito de decidir se esse é um passo adequado ou não, pois significa um compromisso profundo e de longo prazo. Iniciado o processo, não há como reconsiderar. É o resultado de uma evolução da sociedade. No Grupo Abril o que se reconsiderou não foi a opção pela transparência, pela disponibilidade da informação, mas sim reconsiderou-se o modelo de negócios; os responsáveis pela organização reconsideraram sua opção pela abertura de capital ao mercado, escolhendo a captação de recursos via admissão de um sócio estratégico estrangeiro, preservando a gestão do negócio e dos produtos finais nas mãos da família que criou esta organização e seus valores, justamente pensando em preservar as características que fizeram a credibilidade do Grupo Abril”.

## **6. Capítulo VI – Interfaces Estratégicas e Funcionais**

## 6.1 Considerações Gerais

Sem dúvida, são tempos interessantes, marcados pela velocidade, pela aceleração do desenvolvimento tecnológico, fator preponderante para o sucesso do capitalismo como modelo econômico vencedor no contexto mundial e que faz com que, historicamente, a sensação de passagem do chamado capitalismo industrial para o capitalismo flexível seja de que tudo aconteceu realmente muito rápido, ou melhor, que tudo ficou já muito distante no tempo e que convivemos com o tempo presente desde sempre.

Em meio a tudo isso, o homem contemporâneo continua, ao mesmo tempo desesperada e inconscientemente, a buscar algo que o ajude a ter a sensação de segurança, de perenidade, mesmo que relativa.

Até aqui, também, parece já não haver nenhuma novidade. A publicidade descobriu isto em seu nascimento e transformou nossos instintos primários em matéria-prima para fazer com que meros objetos pudessem estar carregados de desejo. Técnica de comunicação fundamental para o sucesso da indústria de massa, unindo forças com o marketing, foi responsável pela criação do império das marcas, dotando as mercadorias de uma força extra, já que as simples características funcionais dos produtos há muito tempo deixaram de ser argumento de venda. Não possuem poder de sedução. Não têm personalidade. Não se identificam com ninguém.

Sintoma de uma cultura que se tornou cada vez mais voltada à produção de imagens, para os milhões de produtos e serviços que passaram a ser criados ao redor do globo, concentrados, principalmente, por grandes estruturas produtivas e

financeiras transnacionais, a publicidade pôde, até meados dos anos 90, usar sua força de produção simbólica para a criação e consolidação de marcas comerciais, “criando uma associação entre os produtos oferecidos e certas características socialmente desejáveis e significativas”. (Kellner, 2001:317)

Porém, nem tudo é fácil, mesmo num sistema tão poderoso. O questionamento sobre a sociedade de consumo e seus pressupostos parece ter saído das trincheiras acadêmicas e ter invadido a sociedade e o mundo empresarial.

O desenvolvimento tecnológico que tanta mobilidade deu ao capital e às condições de produção de bens e serviços também possibilitou o maior acesso à informação daquele que é fator crítico para o mercado: o consumidor. Para complicar mais ainda, o consumidor passou a exigir um outro papel. Diz que quer ser reconhecido como cidadão, quer saber sobre as condições de produção, exige um envolvimento dos fatores produtivos com as comunidades, exige satisfações do capital financeiro que ajuda a sustentar.

As marcas comerciais, até então simplesmente atreladas a produtos, por mais promessas que a publicidade podia fazê-las carregar em sua dimensão simbólica, parecem sucumbir e, junto com elas, a publicidade. Afinal, não foram os gurus do século XXI que anunciaram “o fim da publicidade”, significando aí a tomada de consciência do chamado público-alvo para falsas promessas e discursos ilusórios, por imagens vazias de significado real?

Portanto, temos aqui a ruptura. Será? Ou se finda aqui mais um ato do espetáculo? Afinal, segundo Debord, “o espetáculo é o discurso ininterrupto que a ordem atual faz a respeito de si mesma, seu monólogo laudatório.” (2003, pg.20)

Portanto, pressupõe mecanismos de continuidade que podem muito bem estar escondidos em aparentes movimentos de ruptura.

Como se pôde ver até aqui, não há ruptura. Há perpetuação e continuidade. À luz do capitalismo, as organizações têm se adaptado eficazmente às diversas e profundas transformações ocorridas no âmbito comercial, tecnológico, econômico e social, continuando responsáveis pela sustentação do sistema. Assim, as organizações transformaram-se de pequenas estruturas em grandes estruturas, de organizações nacionais em multinacionais, em transnacionais, e hoje se discute até a validade de classificar uma organização presente em vários países como marcada por uma identidade nacional específica.

Porém, também parece nítido que isso não se dá sem regulação e o destaque é que essa regulação também tem sido definida, antecipada, pelo próprio mercado, como forma de responder às tensões e distorções geradas pelo capitalismo, resolvendo-as na forma de “instituições”, ou seja, a incorporação das pressões e demandas da sociedade em regras formais ou informais para regular a sociedade de mercado e que acabam por contar com o conhecimento e o consentimento desta mesma sociedade. Assim, tomaram forma e se consolidaram as plataformas de atuação ética nas organizações, a responsabilidade social corporativa e a governança corporativa.

Nota-se também que tais “instituições” não servem ao terreno da publicidade, da comunicação de caráter meramente persuasivo, ou até manipulativo, dadas as características de interação e informação dessa própria sociedade, altamente conectada pela tecnologia. Essas “instituições” só têm conseguido gerar valor agregado para as organizações e, mais do que isso, funcionar como mecanismos de perpetuidade do sistema ao serem definitivamente assimilados como filosofias de

gestão. Aqui, não pode haver o discurso sem a prática, sob a pena de corrosão desses recursos como sustentáculos.

Como filosofia de gestão, notadamente a Governança Corporativa, incorpora-se aos elementos de cultura organizacional e passa a fazer parte preponderante do sucesso ou fracasso das estratégias de perenidade e dos conseqüentes índices de resultados financeiros das organizações.

Torna-se, como elemento de cultura, a argamassa que ajuda a unir indivíduos e personalidades distintas em torno de objetivos comuns, papel da cultura corporativa que só se efetiva através da comunicação corporativa, tendo em vista que pressupõem convencimento por conscientização dos diversos atores sociais envolvidos em torno de interesses e objetivos, em primeiro grau, conflitantes; pressupõe também um maior grau de qualidade e transparência possível da informação, informação esta que não enquadra-se somente em atributos positivos e, por isso, foge ao âmbito do marketing e da publicidade. Trata-se de uma comunicação destinada a mediar e não a publicizar.

Os dados apresentados no Capítulo II e o estudo de caso do processo de Governança Corporativa no Grupo Abril, por meio da opinião das profissionais entrevistadas, corroboram a percepção de que Governança Corporativa ainda é percebida como agregadora de valor para as companhias privadas de capital aberto, apesar de, como filosofia de gestão e de relacionamento transparente e ético com os diversos públicos, pode servir como modelo para a gestão de qualquer tipo de organização.

Porém, é inegável que, diante de todos os dados levantados e a partir das regras que foram criadas nos últimos 10 anos pelo mercado de capitais global e suas instâncias reguladoras, a percepção sobre a necessidade de adotar os princípios e práticas de GC bem como seus benefícios diretos mais relevantes (principalmente a maximização do valor das ações), Governança Corporativa tem se desenvolvido e aprimorado nas companhias de capital aberto; em menor grau, funciona como um indicador de boas práticas de gestão para aquelas empresas que ainda não possuem capital aberto mas pretende fazê-lo ou têm clara a necessidade de buscar um sócio estratégico ou, ainda, financiamentos expressivos em órgãos bancários e de fomento.

Este foi, inclusive, o caso do Grupo Abril, que mesmo tendo optado por vender parte do negócio para um sócio estratégico, aponta e valida os benefícios do processo de Governança Corporativa e vem aprimorando sua GC, mesmo sem rígidas obrigatoriedades regulatórias, mas como um componente estratégico de gestão administrativa e de reputação.

Justamente pelos benefícios em relação à gestão (maximização do valor dos papéis e ganhos de imagem e reputação) optar por aderir ao modelo e práticas de Governança Corporativa é uma atitude de grande impacto e que muda o perfil de relacionamento de qualquer organização.

Por isso, também confirmando as impressões das profissionais entrevistadas no estudo de caso, Governança Corporativa não corre o risco de transformar-se apenas num discurso vazio de publicidade institucional.

Governança Corporativa possui mecanismos muito precisos de atuação, pautados pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

(Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), por exemplo, além de vários outros indicadores internacionais, como o GRI (Global Reporting Initiative)<sup>34</sup>, fazendo com que institutos, órgãos reguladores e entidades da sociedade possam verificar exatamente a qualidade e efetividade das ações de GC apregoadas pelas organizações, contribuindo para que, neste caso, a prática dos princípios e mecanismos tenha que corresponder à divulgação dos mesmos.

Antes da prática, como se viu, é preciso mobilizar os públicos pela conscientização, começando pela alta administração da organização, já que os mecanismos de GC mexem na essência do funcionamento da estrutura organizacional, visando equalizar justamente a distribuição de poder entre quem detém a propriedade, os gestores da organização e os públicos impactados pela atuação da mesma.

O estudo de caso com o Grupo Abril pode, assim, demonstrar as interfaces não só possíveis, mas hoje claramente existentes e necessárias entre governança corporativa e comunicação, bem como corroborar os diversos dados secundários levantados para este trabalho, conforme apontadas a seguir.

## **6.2 Interfaces Estratégicas**

Em princípio, há a convergência natural pelo escopo de atuação da comunicação corporativa e o contexto de Governança Corporativa:

---

<sup>34</sup> A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não-governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo. Desde seu início, em 1997, a GRI tem focado suas atividades no desenvolvimento de um padrão de relatório que aborde os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações.

Agora, não somente os resultados econômicos e os dividendos importam, mas também a maneira como foram obtidos, os impactos sócio-ambientais produzidos para sua obtenção, a ética e as práticas de governança corporativa adotadas pela empresa, a qualidade e a conceituação do produto no mercado, os outros valores ativos e passivos intangíveis (não contabilizados em balanço), o controle de riscos de toda ordem, o grau de sustentabilidade dos negócios e toda gama de fatores que a influenciam. A somatória de fatores que atualmente são levados em consideração pelo mercado investidor, para determinar o valor da companhia, é tão ampla que abrange praticamente tudo aquilo que o público em geral considera importante na formação da imagem corporativa.<sup>35</sup>

As interfaces possíveis estão localizadas tanto no nível estratégico de atuação do comunicador, quanto no nível funcional. Assim, é possível identifica-las em dois eixos básicos de atuação.

Em princípio, no nível estratégico de atuação da Comunicação e das Relações Públicas, pois Governança Corporativa, como filosofia, necessita dos processos de:

- a) **Conscientização:** admitindo-se Governança Corporativa como algo mais do que práticas de gestão, dado que tem por princípios a Transparência (desejo de informar), a Equidade (igualdade de tratamento e acesso à informação), a Prestação de Contas - *accountability* (prestação de contas com regularidade, disponibilidade e responsabilidade) e a Responsabilidade Social Corporativa (consciência sobre os impactos da atividade da organização e a criação de mecanismos de contrapartida, como forma de gestão de negócio), GC precisa ser plenamente compreendida como tal para que qualquer um de seus mecanismos possa atuar conforme os princípios estabelecidos, gere valor, forme imagem e consolide reputações. Essa conscientização refere-se, em primeiro lugar, como já dito, ao alto nível da administração (Conselhos e Presidência Executiva) e estende-se a

---

<sup>35</sup> Marçal, Rubens A R. Comunicação Integrada e Governança Corporativa. Revista RI. Novembro/2005.

todos os níveis de público interno, pois precisa estar contemplada na raiz do planejamento estratégico da administração e de comunicação até a forma de cada funcionário/colaborador atuar pela organização.

- b) **Mediação:** atuar mediante os princípios de Governança Corporativa e trabalhar pela execução dos mecanismos conforme esses princípios pressupõem que os vários *stakeholders* envolvidos possam negociar diversos conflitos de interesses em torno de uma plataforma comum de atuação que garanta a reputação e a perenidade da organização. Novamente, desde o alto nível de administração, que tem ali regulados cada instância de poder, até os códigos de conduta ética que estipulam direitos, deveres e regras de comportamento admitidas entre todos aqueles que trabalham, direta e indiretamente, para a organização, é necessária a intermediação da comunicação para identificar os pontos de convergência e não só transitar as informações necessárias para o funcionamento dos mecanismos como identificar, com isenção, as informações que irão circular e garantir a credibilidade de todo o processo.

É preciso lembrar que é a organização que define seus rumos, que dita os valores, que traça as políticas, que define a missão. Por mais que tais itens sejam compartilhados com públicos estratégicos (funcionários, parceiros, fornecedores,...), e inegável a preponderância da visão da administração da organização, de seus proprietários, sócios, administradores, acionistas, enfim, da chamada alta administração.

Por outro lado, os *stakeholders*, com seus interesses específicos e expectativas em relação à organização, são hoje parte fundamental para a perenidade daquelas, possuem informações e meios e esperam por ser cada vez mais inseridos nos processos de sustentabilidade das organizações pois são por ela impactados.

Portanto, o papel do comunicador na intermediação desse relacionamento é essencial, para que discursos e práticas não só guardem reconhecimento com a imagem trabalhada, mas também respeite as relações de força entre a organização, seus públicos e o interesse social. Será preciso não só intermediar o entendimento do conjunto de valores e práticas da organização para seus públicos, como tentar fazer com que estes comunguem, o mais possível, da postura trabalhada.

c) **Reputação:**

O desafio de proteger a marca, o valor e a reputação passam por transparência, comunicação e ética empresarial. Defender tais ativos intangíveis vai garantir estabilidade e fontes diversificadas de crescimento sustentável.<sup>36</sup>

A comunicação corporativa tem como objetivo principal o processo de formação, manutenção e consolidação de imagem positiva da organização junto aos públicos e, principalmente, à opinião pública, como forma de gerar reputação. Ao reunir a aplicação dos princípios de transparência e ética e estimular a responsabilidade social empresarial como filosofia de gestão, faz de Governança Corporativa um direcionador objetivo também para as estratégias de comunicação

---

<sup>36</sup> Dias, Bruno Gonçalves. Transparência na gestão corporativa. O Estado de S. Paulo, caderno de Economia. Dez/05.

corporativa que, conforme dados elencados neste estudo, são considerados como critérios para a avaliação de reputação corporativa.

Para atuar no nível estratégico e alcançar os objetivos de uma comunicação de efetivo relacionamento e agregadora no processo de reputação corporativa, medido pela compreensão e prática de Governança Corporativa na organização, o profissional de comunicação deve ter acesso estratégico à alta gestão.

O envolvimento da comunicação e de profissionais de comunicação na efetivação dos princípios, práticas e processos de Governança Corporativa no Grupo Abril foram potencializados pela qualidade e acesso de seus profissionais de comunicação, além de, como bastante destacado pelas profissionais entrevistadas, o estudo de caso ter se dado em uma organização que tem como missão a informação, que tem a cultura de comunicação como seu dia-a-dia.

Já se destacou, neste estudo, o fato do Grupo Abril ter realizado todo o processo contando com duas profissionais de relações públicas na interface entre a alta gestão, as demandas de GC e os *stakeholders*. Apesar de não ter havido uma escolha específica em função da formação de Relações Públicas quando da escolha da profissional Cleide Castellan para a Assessoria Executiva do Conselho de administração, pode-se perceber, pela entrevista e pelos requisitos de Governança Corporativa, que o processo fica extremamente fortalecido ao contar com um profissional que tem, em sua atuação e formação, o exato entendimento e percepção de valor sobre a informação, conscientização, mediação e comunicação de médio e longo prazos, ou seja, sem caráter imediatista.

As vantagens de ter um profissional de comunicação nas instâncias de formulação de estratégias da organização é algo que vem sendo detectado por pesquisas recentes, realizadas por agências de comunicação de porte global. É uma tendência ainda tímida, porém, forte, que aos poucos sinaliza a consolidação de uma outra ótica da comunicação.

Caderno especial sobre comunicação corporativa do informativo Meio & Mensagem, publicado em outubro de 2005, informa que pesquisa realizada no início deste mesmo ano pela Burson Marsteller examinou as composições dos conselhos de administração de 500 empresas do mundo todo e descobriu que em apenas 15% há profissionais de comunicação corporativa como parte integrante dos conselhos.

Porém, enquanto no conjunto total o preço médio das ações caiu cerca de 2,3% ao ano entre 1999 e 2004, no grupo desses 15% houve valorização anual de 6,6%. O caderno traz ainda depoimento de Ramiro Prudêncio, relações-públicas e, então, presidente da Burson Marsteller Brasil, afirmando que reconhece a dificuldade de transposição desses resultados para a realidade nacional – na qual nem sequer estão disseminados os conselhos de administração profissionalizados – mas cita a globalização e as exigências associadas aos métodos de governança corporativa como fatores que valorizarão esse profissional também no contexto interno.<sup>37</sup>

Defende-se, aqui, então, que justamente pela interface estratégica o profissional de Relações Públicas encontra-se, dada sua base conceitual e sua formação acadêmica generalista e mais próxima ao universo conceitual e funcional da administração, melhor posicionado para atuar como gestor de comunicação no processo de Governança, o que não exclui a necessidade de, com isso, contar com equipes multidisciplinares onde, por exemplo, o profissional de Relações com

---

<sup>37</sup> Meio & Mensagem Especial Comunicação Corporativa; 31 de outubro de 2005.

Investidores também tem papel fundamental, pelos mesmos motivos de formação conceitual e prática em relação à demandas específicas da administração, economia e mercado financeiro.

### **6.3 Interfaces Funcionais**

Há também a interface no nível do fazer, que contempla o plano de ação de comunicação para Governança Corporativa, justamente para efetivar as propostas máximas contidas na filosofia de GC e consequência dos processos conscientização e mediação, realizados em âmbito estratégico. A interface funcional objetiva:

- Fazer saber aos públicos de interesse sobre a essência da organização.
- Disponibilizar e aumentar o nível de acesso dos públicos de interesse às informações da organização.
- Ouvir os públicos de interesse e suas demandas.

Tais objetivos precisam estar contemplados no planejamento estratégico de comunicação de forma a nortear instrumentos, canais e ferramentas específicas de comunicação dirigida que cumpram seu papel de equalizar o desequilíbrio de informação entre organização e públicos, um espectro muito mais amplo de públicos e suas idiossincrasias do que está habituado o profissional de Relações com Investidores.

Pesquisa do IBRI, mencionada no capítulo II, dá conta do alto índice de terceirização de atividades de comunicação nas áreas de relações com investidores,

bem como traz informações sobre a questão ser considerada um dos principais desafios pelos profissionais dessa área.

Se claro está, conforme já discutido acima, a convergência entre comunicação corporativa, governança e relações com investidores, na interface estratégica, o mesmo raciocínio vale para a interface funcional. Para corroborar esta visão, é interessante conhecer a proposta de Farias (2006) sobre as interfaces entre comunicação organizacional<sup>38</sup> e Relações Públicas, apresentada a seguir:



Figura 3 Interfaces entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Fonte: FARIAS, 2006, p. 173.

Explicado pelo autor:

Entende-se, desse modo, como Comunicação Organizacional a área do pensamento responsável pela busca de teorias e pela transformação dessas teorias em modos interpretáveis pelos agentes da comunicação, representados pela área de Relações Públicas. Relações Públicas, por sua vez, são as teorias, as estratégias e os conjuntos de técnicas e de instrumentos – estes utilizados de forma articulada entre si – que buscam a opinião pública favorável a um determinado objetivo (Farias, 2006:173)

<sup>38</sup> Comunicação organizacional e comunicação corporativa são sinônimas e escopo de atuação. A expressão comunicação organizacional é frequentemente utilizada em âmbito acadêmico e comunicação corporativa utilizada comumente no mercado.

É uma interessante proposta para demonstrar as relações de interface entre a comunicação corporativa e as relações públicas, como saber teórico e base conceitual de atuação que se traduzem em instrumentos específicos – nível funcional - aplicados no universo das relações com investidores e também para os demais públicos de interesse, adequando os discursos via comunicação dirigida, bem como para demonstrar a interface com as áreas afins da comunicação e da administração (publicidade, marketing, jornalismo, recursos humanos, administração), demonstrando claramente as possibilidades e interfaces de multidisciplinaridade, neste caso, aplicáveis aos processos de comunicação em Governança Corporativa.

Por fim, não se está falando aqui de uma atuação do comunicador meramente funcionalista ou relativista. Está se falando na oportunidade que o profissional de comunicação tem de se fazer ouvir no cerne da organização, em seus conselhos decisores, e junto aos públicos de interesse, intermediando o entendimento entre eles através das estratégias, técnicas e instrumentos de relações públicas colocadas a serviço da informação gerada com consciência, que respeite os valores de instituição e de seus públicos, e que gere relacionamentos efetivos e mais maduros, de forma a contribuir fundamentalmente para a reputação das organizações e para a geração de valor agregado via governança corporativa.

## 6.4 Conclusão final

Parece claro, então, o esgotamento do tratamento mercadológico da informação corporativa, notadamente no que tange às temáticas apropriadas pelas organizações como pilares institucionais de relacionamento e de construção de imagem e reputação.

O próprio mercado, ao levar a extremos a proposta neoliberal, trouxe a necessidade de amplos ajustes estruturais ao funcionamento do sistema. A valorização de missão e valores como essenciais e sua aplicação aos princípios de Governança Corporativa, nada mais é do que a volta a valores básicos, pertencentes à ética filosófica. O resgate da organização privada como entidade com fins sociais não exclui o lucro e, mais do que isso, é crucial para a perpetuação do sistema capitalista e da sociedade de mercado.

Porém, não é algo que se dá sem traumas, reconhecido imediatamente pelos gestores como a natureza das organizações. Essa mediação entre organizações mais sustentáveis, onde lucro e interesses da sociedade convivam de forma mais harmônica, é a oportunidade e o desafio dos profissionais de comunicação que ainda não têm, em sua maioria, o acesso efetivo à alta gestão e decisões estratégicas das organizações, dificultando o correto entendimento e operacionalização de filosofias de gestão como a governança corporativa, que depende de conscientização para gerar atitude.

São inegáveis os avanços da comunicação e a contribuição das Relações Públicas na atuação em Governança Corporativa, porém, a comunicação, como

atividade-meio, está subordinada às decisões estratégicas de negócios das organizações.

Os avanços se dão porque as organizações, justamente para preservar os pilares da sociedade de mercado, precisam incorporar as demandas da sociedade e transformá-las em “instituições” consensuais e geradoras de valor e, aí sim, a comunicação de Relações Públicas pode vir a exercer suas funções, estratégicas e funcionais, especialmente no que tange a mediação de conflitos de interesse entre organizações e seus públicos, mobilização com consciência para consecução de objetivos comuns e, com isso, criar processos sólidos de formação de imagem e manutenção de reputação.

## Referências:

AL terá menos capital privado. O Estado de S. Paulo, São Paulo, caderno de Economia, p. B9, 16 set. 2006.

ARGENTI, Paul A . Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. SOX: Entendendo a Lei Sarbannes-Oxley. São Paulo: Thomson, 2007.

BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. Administração On Line. FECAP. ISSN 1517-7912. Disponível em [http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm).

COMUNICAÇÃO integrada e Governança Corporativa. Revista Relações com Investidores. IMF Editora Ltda, Rio de Janeiro, p. 38-39, n.93, novembro 2005.

DEBORD, Guy. A Sociedade do Espetáculo. São Paulo: Contraponto Editora, 1997.

DISCURSO consolidado pela prática. Revista Comunicação Empresarial. Aberje. São Paulo, p. 16-25, ano 13, n. 48, 3º. trimestre 2003.

DOMINGUES, José Maurício. Sociologia e Modernidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

DREIFUSS, René Armand. Tecnobergs globais, mundialização e planetarização In: Moraes, Denis de. Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record, 2003.

FARIAS, Luiz Alberto B. A Literatura de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2004.

GALBRAITH, John Kenneth. A Economia das Fraudes Inocentes. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. Patrimônio, Família e Empresa. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

GOVERNANÇA Corporativa no 1º., 2º. e 3º. Setores. Revista Relações com Investidores. IMF Editora Ltda. Rio de Janeiro, p. 28-29, n. 93, novembro 2005.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. São Paulo: Edições Loyola, 14ª. ed, 2005.

KELLNER, Douglas. A Cultura da Mídia. São Paulo: Edusc, 2001.

KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003.

KUTTNER, Robert. Tudo à venda. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. Sociologia Geral. São Paulo: Atlas, 5ª. ed, 1985.

LIPOVETSKY, Gilles. Os tempos hipermodernos. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

\_\_\_\_\_. Metamorfoses da cultura liberal. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Responsabilidade Social e Governança. São Paulo: Thomson, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. S.Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARTINS, Francisco Menezes e SILVA, Juremir Machado. A Genealogia do Virtual: Comunicação, Cultura e Tecnologias do Imaginário. Porto Alegre: Meridional, 2004.

MATTELART, Armand e Michèle. História das Teorias da Comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 6ª. ed., 2003.

\_\_\_\_\_. A era da informação: gênese de uma denominação descontrolada In: Martins, Francisco M. e Silva, Jurandir M. (org). A Genealogia do Virtual: Comunicação, Cultura e Tecnologias do Imaginário. Porto Alegre: Editora Sulina, 2004.

MICKLETHWAIT, John e Wooldridge, Adrian. A Companhia: breve história de uma idéia revolucionária. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

MORAES, Denis de. (org). Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003.

NO AR, as boas práticas. Razão Contábil, São Paulo: Segmento, p. 18-23.

NÓBREGA, Maílson da. O Futuro Chegou: Instituições e Desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Editora Globo, 2005.

O TRUNFO das companhias familiares. Exame, São Paulo, p. 80-83, 19 jul. 2006.

O PAPEL institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. Revista Organicom. ECA/USP, São Paulo, p. 77-89, ano 3, n. 4, 1º. semestre 2006.

ORTIZ, Renato. Mundialização e Cultura. São Paulo: Brasiliense, 3ª. reimp., 1998.

POLANYI, Karl. A Grande Transformação: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2ª. ed., 2000.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. São Paulo: Summus, 3ª. ed., 1986.

SEN, Amartya. Sobre Ética e Economia. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SROUR, Robert Henry. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

STEINBERG, Herbert. A dimensão humana da Governança Corporativa. São Paulo: Editora Gente, 2<sup>a</sup>. ed., 2003.

TERRENO com limites claros. Revista Razão Contábil. São Paulo, p. 26-31, setembro 2006.

### **Sites**

<http://www.bovespa.com.br>

<http://www.ibgc.org.br>

<http://www.cvm.com.br>

<http://www.cliponline.com.br>