

Luiz Alberto de Farias
Valéria de Siqueira Castro Lopes
(Organizadores)

COMUNICAÇÃO, GOVERNANÇA E ORGANIZAÇÕES

COMUNICAÇÃO, GOVERNANÇA E ORGANIZAÇÕES



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

Chanceler

Dom Jaime Spengler

Reitor

Joaquim Clotet

Vice-Reitor

Evilázio Teixeira

Conselho Editorial

Presidente

Jorge Luis Nicolas Audy

Diretor da edipucrs

Gilberto Keller de Andrade

Editor-Chefe

Jorge Campos da Costa

Augusto Buchweitz

Carlos Gerbase

Carlos Graeff-Teixeira

Gleny Terezinha Guimarães

Lauro Kopper Filho

Leandro Pereira Gonçalves

Luiz Eduardo Ourique

Luis Humberto de Mello Villwock

Paulo Rech Wagner

Valéria Pinheiro Raymundo

Vera Wannmacher Pereira

Wilson Marchionatti

**LUIZ ALBERTO DE FARIAS
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES**
(ORGANIZADORES)

COMUNICAÇÃO, GOVERNANÇA E ORGANIZAÇÕES



**PORTO ALEGRE
2016**

© EDIPUCRS 2016

DESIGN GRÁFICO [CAPA] [DIAGRAMAÇÃO] RocketPub

REVISÃO E EDIÇÃO DE TEXTO Waldemar Luiz Kunsch



EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33
Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone/fax: (51) 3320 3711
E-mail: edipucrs@pucrs.br
Site: www.pucrs.br/edipucrs

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C741 Comunicação, governança e organizações [recurso eletrônico] / org.
Luiz Alberto de Farias, Valéria de Siqueira Castro Lopes. –
Dados Eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2016.
90 p.

Modo de Acesso: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/>>
ISBN: 978-85-397-0844-4

1. Governança. 2. Responsabilidade da Empresa. 3. Ética
Empresarial. 4. Comunicação Organizacional. I. Farias, Luiz Alberto
de. II. Lopes, Valéria de Siqueira Castro.

CDD 23 ed. 658.45

Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do *Código Penal*), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

SUMÁRIO

PRÓLOGO	7
INTRODUÇÃO	11
 1 ¿QUÉ ES TRANSPARENCIA (SI EXISTE EN RELACIONES PÚBLICAS)?	19
Jordi Xifra	
 2 GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: INTERFACE E IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE CONTEMPORÂNEO	31
Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho	
 3 GOVERNANÇA CORPORATIVA, IDENTIDADE EMPRESARIAL E DELIBERAÇÃO ÉTICA	45
Alberto Augusto Perazzo	
 4 ÉTICA, GESTÃO DE IMAGEM E CONTEMPORANEIDADE	63
Juliana Fedak Sabbatini	
 5 COMPLIANCE: SEM COMUNICAÇÃO NÃO VAI FUNCIONAR	79
Paulo Nassar	

PRÓLOGO

De 12 a 15 de maio de 2015 teve lugar em Campinas (SP) o IX Congresso Anual da Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). O evento foi realizado em parceria com a Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) e a Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas (Metrocamp), instituição vinculada ao Grupo Ibmecc Educacional. Seu tema central foi “Comunicação, governança e organizações”, desenvolvido ao longo dos subtemas transparência, ética e reputação, pautados nos debates conduzidos nas conferências e nos painéis parcialmente reproduzidos aqui.

A temática da presente coletânea tem profunda conexão com a atualidade, achando-se intimamente relacionada ao espírito de debate e diálogo implementado pela Abrapcorp desde a sua fundação, por seus dirigentes, seus associados e os pesquisadores que têm, de forma direta ou indireta, a transparência, a ética e a construção sólida da reputação como alicerces de seus trabalhos. O congresso propiciou reunir o debate tão necessário à efetiva construção do campo.

Vale registrar que o evento não teria sido possível sem o patrocínio das agências de fomento à pesquisa (CNPq, Capes e Fapesp) e da Unimed Campinas, além do apoio científico do Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCOM/ECA-USP) e do apoio institucional da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (Conrerp) da 2ª Região (SP, PR) e da Associação dos Profissionais de Propaganda de Campinas (APP Campinas).

A todas essas entidades, bem como aos painelistas e palestrantes que contribuíram para o sucesso do evento com seus valiosos aportes científicos, além dos professores, alunos e funcionários da PUC-Campinas e da Metrocamp, que não mediram esforços para que tivessem funcionado da melhor forma as atividades de infraestrutura, nosso sincero agradecimento.

Graças a todos eles, a Abrapcorp conseguiu cumprir mais uma vez o papel idealizado em sua constituição, de aproximar o diálogo entre a academia e o mercado, ao contemplar um assunto que ganha amplitude e abordagem crítica, emergindo como pauta prioritária tanto no ambiente organizacional quanto no seio da sociedade civil.

Os organizadores

INTRODUÇÃO

A TRANSPARÊNCIA QUE SE VÊ

A temática do IX Congresso Abrapcorp, “Comunicação, governança e organizações”, não poderia ter sido mais atual, tratando-se de um assunto em evidente ebulição. As atividades do programa foram esquematizadas a partir do eixo ética e transparência na comunicação. Na conferência inaugural, o pesquisador catalão Jordi Xifra T., da Universidade Pompeu Fabra, de Barcelona, com sua apresentação provocadora, trouxe à cena a realidade vivida em nosso país na contemporaneidade, em que os valores têm sido discutidos e colocados em agendas de todas as classes socioeconômicas. O tom foi mantido nos painéis compostos pela hibridização entre pesquisadores e profissionais de campo, atuantes em organizações dos mais diversos perfis. E, caracterizando o universo dos congressos, as sessões de comunicação científica, vinculadas aos Grupos de Pesquisa (GPs) e ao Espaço de Iniciação Científica (EIC), trouxeram mais uma vez a riqueza das pesquisas ligadas à comunicação organizacional e às relações públicas, em franco processo de crescimento e amadurecimento no Brasil.

INTRODUÇÃO

A nona edição do congresso anual da Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas discutiu o tema “Comunicação, governança e organizações” justamente em um momento no qual todo o país põe o foco nos temas da ética e da transparência. O assunto tinha sido escolhido pela entidade por ela compreender que os diversos elementos de governança estabelecem pontos de contato com a comunicação nas organizações em uma busca conjunta por novas formas de discurso e ação organizacional.

Além disso, as preocupações com o desenvolvimento sustentável, a equidade social e os padrões éticos na gestão de negócios, delineadas nas duas últimas décadas do século XX, se intensificaram no início dos anos 2000. Tais demandas, emergidas do ambiente social, originaram uma intensa polêmica sobre governança corporativa, sustentabilidade e ética nos negócios, fomentando no ambiente organizacional a busca por posturas comunicacionais diferenciadas, pautadas na transparência e capazes de contribuir para a reputação das organizações, ainda não discutidas antes no âmbito da Abrapcorp.

A definição do tema do congresso foi norteadada por esse contexto, onde o conceito clássico de governança corporativa, originado pela necessidade de mecanismos de regulação e controle das atividades de gestão, concebidos em defesa dos interesses do controle acionário, cede espaço ao movimento de governança corporativa “social”, uma extensão da teoria de agência, oriunda de estudos organizacionais de origem sociológica, segundo a qual não somente os proprietários outorgam aos gestores poder decisório para maximizar seus interesses, no caso o lucro, como também os demais *stakeholders*¹ (Andrade; Rossetti, 2006).

¹ Cf. ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. ed. – atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

Essa concepção de governança preconiza a interdependência entre a organização e seus *stakeholders*, a incorporação dos interesses desses grupos pela organização, para que ela possa agregar valor ao negócio, acumulando ganhos advindos não somente de sua boa condução econômico-financeira, como também de acúmulo em reputação e imagem favorável, advindo de uma correta atuação socioambiental. Tais preceitos aproximam essa corrente teórica aos pressupostos da comunicação organizacional e estabelecem os subtemas tratados ao longo da programação do congresso, especialmente aqueles abordados nas conferências e nos painéis resgatados na presente obra.

A consonância entre o discurso dessa corrente teórica e os pressupostos da comunicação organizacional e das relações públicas evidencia-se por seus pontos de contato: transparência informativa, prevenção de conflitos e gestão de imagem e reputação.

Neste ponto é ainda possível identificar outra convergência: a construção e o aumento dos relacionamentos de longo prazo com os públicos de uma organização, a principal atividade de relações públicas de acordo com James Grunig e Linda Hon². Segundo os autores, organizações eficientes são aquelas que alcançam seus propósitos por alinhá-los aos de seus públicos estratégicos. A resistência dos públicos aos objetivos e às decisões organizacionais frequentemente resulta em crises, motivo pelo qual o desenvolvimento e a manutenção de relacionamento com os *stakeholders* é considerado como fator estratégico na gestão do negócio pela abordagem social da governança.

Pela diversidade de públicos, a incorporação de seus objetivos, interesses e preocupações no processo de decisão estratégica das organizações evidentemente não é tarefa fácil. Contudo, as organizações são capazes de tomar decisões mais assertivas quando deixam de persuadir seus *stakeholders* para que aceitem seu posicionamento e passam a ouvi-los antes de uma resolução ser tomada, o que garantiria o consenso

² GRUNIG, James; HON, Linda Childers. *Measuring relationship in Public Relations: a report of the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation*. Gainesville: University of Florida, Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: <http://www.instituteforpr.org/measuring-relationships/>. Acesso em: jan. 2016.

e reduziria a probabilidade de reação negativa aos interesses de ambas as partes (Grunig; Hon)³.

Portanto, abre-se um novo espaço de atuação para a comunicação nas organizações, à medida que a área atinge um patamar estratégico, uma vez que a perspectiva dos grupos que desempenham papel relevante na tomada de decisão precisa ser considerada na condução e no planejamento do negócio, o que norteará a gestão da própria área, bem como a implementação da premissa da transparência.

Neste contexto, é possível vislumbrar a articulação das funções social e gerencial da comunicação. Resultante da dinâmica social contemporânea, essa associação vem corroborando novas formas do pensar e fazer comunicação que possibilitam, ainda que idealmente e com pouca abrangência, a coordenação de interesses públicos e privados por meio de esforços gerenciais que não visam somente à obtenção de resultados econômicos de uma organização, mas também à sua contribuição social.

As exposições e ponderações conduzidas ao longo das conferências e dos painéis apresentados no Abrapcorp 2015 e aqui reportados reforçam tal perspectiva. Jordi Xifra, professor da Universitat Pompeu Fabra, de Barcelona, que proferiu a conferência inaugural do evento, em seu artigo “Qué es transparencia?”, nos propõe uma reflexão crítica sobre esse conceito e sua apropriação pela comunicação organizacional e pelas relações públicas. Casos que ele analisou, da Colômbia e da Espanha, o levam a perguntar e analisar “se realmente é necessária a transparência na gestão das relações públicas”. Ele expõe sumariamente “algumas falácias da transparência”.

As exposições do painel “Pesquisa e aplicação de governança corporativa no Brasil e no mundo” resultaram nos textos do professor Cláudio Antônio Pinheiro Machado, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e de Alberto Augusto Perazzo, membro associado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em seu artigo “Governança e responsabilidade corporativa: interface e implicações no ambiente contemporâneo”, Machado apresenta esses conceitos a partir de um viés histórico e evidencia seus pontos de contato, ao passo que aponta para os desafios por eles trazidos às or-

³ Op. cit., p. 8.

ganizações do século XXI. A grande pergunta, com a qual ele finaliza seu texto, é “em síntese, como *governar* uma corporação do século XXI, especialmente em um ambiente competitivo com elevados fatores de riscos e baixíssima tolerância para decisões estratégicas erradas. Perazzo, em “Governança corporativa, identidade empresarial e deliberação ética”, discorre sobre a prática dos princípios básicos da governança corporativa e sua relação com a comunicação e a deliberação ética de uma organização. Segundo ele, “a prática consciente e constante dos princípios básicos da governança corporativa implica permanente deliberação ética (...), um conceito muito mais amplo que *compliance* ou conformidade”.

“Ética, gestão de imagem e contemporaneidade” foi o tema de um painel coordenado por Juliana Fedak Sabbatini, docente da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas). Em artigo que traz o mesmo título do painel, a autora nos apresenta um panorama dos desafios da gestão da imagem e da transparência das organizações no século XXI e a correlação existente entre suas políticas de comunicação organizacional e suas práticas de governança corporativa. “Processos de comunicação mais transparentes, colaborativos e integrados são determinantes na construção de boas práticas de governança corporativa”, diz ela, acrescentando que “tal intersecção permite uma maior adaptação das empresas às profundas transformações, podendo resultar mesmo numa melhor performance delas e em aumento do seu desempenho econômico-financeiro”.

Por fim, de sua intervenção em outro painel, “Ética e mundo corporativo”, Paulo Nassar, professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), expõe um posicionamento desafiador: “*Compliance* sem comunicação não vai funcionar”. Com base na pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações*, realizada pela Aberje, ele “questiona a efetividade de programas de *compliance* implantados no âmbito empresarial brasileiro, concebidos e operados sem a presença de comunicadores em suas estruturas de governança”.

Diante do conteúdo apresentado pela obra, pode-se afirmar que o campo ainda persegue seus preceitos teóricos – coordenação de interesses, transparência e comunicação dialógica. Embora haja possibilidade

de renovação do campo, impulsionada pelo cenário macroambiental já delineado e orientada pela articulação das funções gerencial e social da atividade, seu resultado não será frutífero caso seus atores não participem proativa e criticamente do processo. É o que se espera ter incentivado com o amplo e rico debate instituído ao longo do IX Congresso da Abrapcorp.

Luiz Alberto de Farias⁴
Valéria de Siqueira Castro Lopes⁵

⁴ Pós-doutorando em Comunicação pela Universidade de Málaga. Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam-USP). É diretor acadêmico das Escolas de Comunicação e Educação da Universidade Anhembi Morumbi (Laureate International Universities), onde também atua como professor colaborador no programa de pós-graduação *stricto sensu* de Comunicação. É docente do programa de pós-graduação *stricto sensu* de Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

⁵ Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Graduada em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). É pesquisadora e consultora na área de mensuração de resultados em comunicação organizacional e relações públicas. Docente e atual coordenadora do Curso de Relações Públicas, é também professora do curso de pós-graduação *latu senso* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) da ECA-USP e do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero (Facásper).

COMUNICAÇÃO, GOVERNANÇA E ORGANIZAÇÕES

Os temas da governança corporativa e da responsabilidade social adquirem hoje grande atualidade em todos os países e em todos os meios. No âmbito empresarial destacam-se importantes iniciativas no Brasil, como a criação do Instituto Ethos e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com fóruns de debates que congregam empresários e pesquisadores, buscando disseminar os conceitos de ética, cidadania e boas práticas de governança corporativa. Governar organizações implica cultivar a transparência, informar os múltiplos principais e crescentemente respeitando os direitos dos *stakeholders* afetados pelas ações e estratégias das organizações. Governança corporativa é a arte de governar empresas de forma que se busquem os interesses de longo prazo delas e de seus *stakeholders*. Tendo em vista que as organizações não podem existir sem o suporte de seus *stakeholders*, os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os aqueles que são afetados por elas.

Cláudio Machado Filho
Extraído do capítulo 2

RESUMEN

A partir de los casos de Colombia y de España, este ensayo pretende ser una reflexión sobre el uso estratégico que las corporaciones actuales hacen de la transparencia. Un uso estratégico que esconde no una voluntad de ser transparente, sino de aparentarlo para ganarse la confianza de públicos y consumidores. Así, en Colombia, el análisis de los materiales audiovisuales que Transparencia por Colombia (una agrupación civil que lucha contra la corrupción en ese país) utiliza para su promoción muestran un desconocimiento de lo que la transparencia debiera ser, hasta el punto de convertirla en una herramienta de marketing, ya que preocupan más los consumidores que los públicos. En España, por otro lado, los esfuerzos por ins-

¹ Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (2002). Catedrático de la Facultad de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra. Autor de más de una veintena de libros y capítulos de libros sobre las Relaciones Públicas, entre los que destacan *El lobbying* (Gestión 2000, 1998), *Teoría y estructura de las relaciones públicas* (McGraw-Hill, 2003), *Planificación estratégica de las relaciones públicas* (Paidós, 2005), *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (Pearson, 2006, con D. Wilcox y G. T. Cameron), *New media and public relations* (Meter Lang, 2007) y *Manual de relaciones públicas e institucionales* (Editorial Tecnos, 2014). Sus líneas de investigación se centran en la vinculación entre las relaciones públicas y la actividad política y gubernamental desde diversas perspectivas: lobbies, campañas de construcción nacional, diplomacia pública y comunicación de los partidos políticos; así como la historia de las relaciones públicas. E-mail: jordi.xifra@udg.edu.

taurar la transparencia a través de una ley gubernamental han sido infructuosos. Todo ello lleva a preguntarnos si realmente es necesaria la transparencia en la gestión de las relaciones públicas.

Palabras claves: Transparencia; Relaciones públicas; Responsabilidad social corporativa; Ética.

Hoy es excepcional leer un periódico sin encontrar una exigencia de transparencia. Ya sea en el ámbito de la geopolítica, de los asuntos internacionales o militares – desde Iraq a Ucrania –, de los asuntos industriales, económicos y financieros, donde casos como los de Enron o Lehman Brothers ilustran derivas hacia la opacidad contable, ya sea en los ámbitos político y social, lo cierto es que no hay un área en la que la transparencia no se presenta como la solución definitiva a los problemas estructurales. La utopía de la transparencia se extiende en nuestras actividades personales. El razonamiento es lógico: la opacidad disimula, por lo que es, en el mejor de los casos, sospechosa, aunque, por lo general, culpable. Si no queremos revelar, es que tenemos algo que ocultar.

Esta ponencia no pretende defender el secreto contra la transparencia. La lucha por la transparencia es a menudo lucha legítima y cualquier revalorización del secreto puede estar acompañada de efectos adversos, sobre todo en el campo político o económico. La transparencia acompañó a la democratización de muchas sociedades y, desde este punto de vista, no puede ponerse en duda. Pero también es cierto que procesos democráticos muy rápidos fueron exitosos gracias al secretismo (por ejemplo, España).

Nuestro objetivo es más prosaico. Se basa en algunas reflexiones en torno a preguntas que consideramos esenciales: La transparencia ¿aumenta nuestra libertad, nos hace más iguales, más fraternales? Al amparo de la apelación de una sociedad más comunicativa, donde todo el mundo tiene libre acceso a toda la información, ¿no planea ya sobre nuestras sociedades la sombra del Big Brother de George Orwell? ¿Puede y debe ser todo inevitablemente transparente? La transparencia que gobierna el propósito de nuestras acciones, que impone la supre-

sión de cualquier filtro y la revelación de un secreto, ¿no será sólo un argumento publicístico para enmascarar una opacidad creciente?

Finalmente, a partir de lo expuesto anteriormente, nos centraremos en la transparencia como valor de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. De nuevo se tratará de reflexionar a partir de las siguientes preguntas: ¿Es la transparencia un requisito *sine qua non* para la gestión eficaz de la comunicación y las relaciones públicas? No ser transparente en el manejo de nuestra comunicación ¿atenta contra la ética profesional? ¿Qué significa ser transparente en el ámbito de las relaciones públicas? Finalmente, ¿existe la transparencia en la comunicación organizacional y las relaciones públicas?

EL EJEMPLO DE COLOMBIA

Queremos reflexionar a partir de dos ejemplos nacionales: Colombia y España. El caso colombiano se circunscribe al vídeo promocional que Transparencia por Colombia (una agrupación civil que lucha contra la corrupción en ese país) tiene en su página web y también en YouTube². En esos vídeos, formados principalmente por declaraciones de responsables políticos y corporativos del país, ninguno de ellos se atreve a definir lo que entiende por transparencia. Nadie dice lo que es, sino lo que supone. Sin ir más lejos:

- Confianza en el cliente (vicepresidenta de relaciones institucionales de Movistar);
- Respeto por el cliente;
- Atención amena: información completa, verídica;
- Conversar, escuchar y relacionarnos con los clientes.
- También podemos escuchar que si las empresas fueran transparentes:
- Los clientes no tendrían tantos problemas ni reclamos;

² Ver:<<https://www.youtube.com/watch?v=aZfW-haCazI&list=PLl-lIeD4lMy-3XD1XExiPzhZavAO3cBnd>>;y<<https://www.youtube.com/watch?v=vhaIKBPB1Jg&list=PLl-lIeD4lMy-3XD1XExiPzhZavAO3cBnd&index=2>>.

- El servicio sería totalmente completo;
- El servicio al cliente mejoraría porque no habría costos ocultos o letra menuda;

Sin ir más lejos, la representante de Movistar en Colombia afirma: “la transparencia es un valor fundamental para lograr competitividad, sostenibilidad y es el valor intangible más importante”.

Entre otras afirmaciones, reflexiones o datos que podemos escuchar en el audiovisual de Transparencia por Colombia, queremos destacar los siguientes:

- Transparencia entendida como dar toda la información del artículo a adquirir;
- Gestionar con transparencia nos hace socialmente responsables;
- Importancia de la medición;
- Transparencia es lo contrario a corrupción;
- Transparencia es “explicar claramente qué es lo que cobramos y por qué lo cobramos”;
- Transparencia en el sector público nos permite relacionarnos mejor con los usuarios;

Llegados a este punto conviene formular las primeras reflexiones. La primera sería la siguiente: *la transparencia es buena, pero ¿sirve para algo?* Pensemos en el mundo de las relaciones institucionales y del *lobbying*, donde, por ejemplo, en Estados Unidos, grandes compañías financian las campañas electorales de los candidatos políticos. Pero ¿sirve eso para algo en términos de favoritismo? Parece que no, que, al contrario, sirve para favorecer los intereses de esas compañías que, por cierto, financian siempre a los candidatos demócratas y republicanos, por si acaso.

En segundo lugar, hay algo que debemos dejar muy claro de entrada: la transparencia no tiene que ver en cómo se gasta el dinero, sino en cómo se obtienen los beneficios. ¿De qué sirve financiar causas sociales si los beneficios se obtienen a través de la explotación laboral infantil?

Es hora de modificar en 360° la aproximación a la transparencia y, parafraseando a aquél, decir: “Es cómo se obtienen los beneficios, estúpido”.

De lo expuesto anteriormente en relación con los vídeos de Transparencia por Colombia, sorprende la absoluta visión marketiniana de la transparencia: sólo es necesaria para el cliente. Esta es, como la anterior, otra gran perversión de los defensores de la transparencia, lo que conduce a situaciones verdaderamente surrealistas. Por ejemplo, hemos transcrito la idea de la vicepresidenta de Movistar según la cual “la transparencia es un valor fundamental para lograr competitividad, sostenibilidad y es el valor intangible más importante”. Creemos que se trata de lo contrario. En efecto, si eres transparente, das información a la competencia, que acaba contigo. Si eres transparente, demostrará que había alternativas más sostenibles para colocar las antenas de telefonía. Y, finalmente, ser transparente se basa precisamente en la tangibilidad de la transparencia.

La transparencia se contempla como algo cuantitativo. Como dice otra entrevistada en el vídeo, según la cual ser transparente significa ofrecer una “atención amena” (*sic*), es decir, información completa y verídica. Pero, ¿qué es la información completa? Pensemos en la informa información reflejada en nuestra factura de la luz, el gas o el teléfono. Es completa, muy completa, pero no importa si se entiende ni si soluciona la carencia de información. Y, ¿dónde está el límite entre lo verdadero y lo que no lo es? Dejamos estas preguntas en el aire para que el lector reflexione con nosotros sobre el uso y abuso de la transparencia. En suma, esta visión cuantitativa implica mucha información, pero poca comprensión.

Eso no obsta para que en los vídeos analizados no encontremos afirmaciones de índole “cualitativo” y contradictorias con lo acabado de exponer, como la de aquel entrevistado que entiende la transparencia como “conversar, escuchar y relacionarnos con los clientes”, para luego afirmar que escuchar es dialogar (¿?). Es decir, ser transparente es un proceso de comunicación donde importa más el flujo comunicativo (bi-direccional) que no si lo que se dice es cierto o no.

EL CASO ESPAÑOL

España tiene aprobada desde hace poco una normativa sobre la transparencia (Ley de transparencia, acceso a la información pública y

buen gobierno, de 2014), después de la retahíla de casos de corrupción que asolaron la política española y que, una vez aprobada esta normativa, no han cesado de crecer, lo que demuestra la poca efectividad que tiene regular aquello que no es posible regular porque forma parte de la cultura y del comportamiento de los gobernantes de un país. Desde esta perspectiva, es muy interesante destacar lo que dice el preámbulo de la ley española:

Sólo cuando la acción de los responsables públicos se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan nuestras instituciones podremos hablar del inicio de un proceso en el que los poderes públicos comienzan a responder a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación de los poderes públicos (BOE, 2013).

Este texto es un buen ejemplo del empleo de la retórica en cuestiones de transparencia: ¿por qué decir que ahora se empieza a responder? Eso es tanto como decir que la sociedad es crítica ahora, como si la transparencia y el rendir cuentas fuese un asunto contemporáneo. Y es que toda esta ley es un envoltorio vacío que la mayoría de analistas ha criticado. Nos interesa destacar las críticas que, desde la Fundación Compromiso y Transparencia, ha formulado Javier Martín Cavanna (2014). Este autor, expone algunos de los principales errores de la ley española.

a) Quien todo lo quiere, todo lo pierde

La *ley de transparencia* trata de regular tres temas muy diferentes y complejos: la transparencia de la actividad pública, que determina qué contenidos deben hacerse públicos; en segundo lugar, el acceso de los ciudadanos a la información; y, por último, las prácticas de buen gobierno. El problema de ser tan ambicioso es que al final uno se pierde y se termina disparando a todo lo que se mueve, sin mucho criterio ni sentido.

El gobierno ha querido abordar tres temáticas que exigían un tratamiento y desarrollo diferenciados. En algunas se ha excedido, creando mecanismos que van a dificultar enormemente el cumplimiento de los objetivos, como la creación del Portal de Transparencia, y en otros se

ha quedado corto, desarrollando aspectos muy parciales y claramente insuficientes, como es el caso de las prácticas de buen gobierno.

b) El collar no puede ser más caro que el perro

Las competencias derivadas de la futura ley van a depender de la actual *Agencia de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios*, que pasará a denominarse *Agencia de Transparencia, Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios*. El *modus operandi* de los políticos busca siempre el camino más complejo y costoso. **En lugar de diseñar mecanismos que incentiven el buen funcionamiento de los organismos existentes, crea un órgano al que atribuye en exclusiva la nueva función.** La administración pública tiene una tendencia natural expansiva incontrolable. Por ello, Martín Cavanna (2014) se pregunta: ¿Se convertirá la nueva Agencia de Transparencia en el principal obstáculo para impulsarla?

c) Que cada palo aguante su vela

La principal innovación de la ley es la creación de un portal de transparencia que reúna y ordene toda la información en un único punto de acceso. La idea no deja de ser atractiva desde el punto de vista del *marketing*, pero es ineficaz desde el punto de vista práctico. Nuestra experiencia nos ha enseñado que lo que contribuye a mejorar las prácticas de transparencia en la web es que no existe una manera única de abordarla. Son, precisamente, las diferentes prácticas las que producen las mejoras y el aprendizaje.

La ley debería haberse limitado a establecer los contenidos de información relevantes, dejando a cada institución que desarrolle su aplicación. Sólo de este modo se puede inocular una cultura de transparencia en todas las instituciones. **No necesitamos un único portal de transparencia, sino transparencia en todos los portales.**

d) Siempre es mejor el camino más corto

Durante estos últimos cinco años impulsando la transparencia en la web de diferentes instituciones, hemos experimentado la enorme dificultad de hacer visibles los contenidos más relevantes. **El principal problema no consiste en colgar los contenidos, sino en que sean visibles.** Por visibilidad Marín Cavanna (2014) se refiere al hecho de que los contenidos sean fácilmente localizables por estar situados en un lugar evidente y previsible en las páginas webs. En ocasiones, el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el ‘recorrido’ que hay que hacer para localizarlo es muy complejo.

La visibilidad no depende sólo de un criterio formal, como puede ser el nivel de navegación, sino de la localización natural del documento. No es suficiente que la información se encuentre en el sitio web si su localización y comprensión resulta difícil por estar dispersa o incluida en documentos de gran extensión que no facilitan su rápida identificación.

Si esas dificultades se las ha encontrado la Fundación Compromiso y Transparencia al analizar muestras relativamente pequeñas y homogéneas (universidades, partidos políticos, museos, fundaciones etc.), imagine el lector lo que será encontrar la información de toda la administración pública y de entidades vinculadas en un único portal.

e) Para saber hablar hay que saber escuchar

Ser transparente no consiste exclusivamente en rendir cuenta de una lista tasada de contenidos, aunque el camino deba comenzar por ahí. Cada vez es más evidente que no se trata de colgar información, sino de hacerla más visible y, sobre todo, más comprensible para los demás. El factor crítico en la transparencia es el diálogo permanente con los stakeholders. Las peticiones de los stakeholders son diversas y varían con el tiempo.

El portal único de transparencia no desarrolla ningún mecanismo para incentivar el diálogo y la escucha activa con los diferentes públicos, limitándose a actuar de ventana para comunicar unos contenidos previamente seleccionados.

FALACIAS DE LA TRANSPARENCIA

Es hora por tanto de recapitular y ofrecer pistas de reflexión al lector sobre la idea de que la transparencia en la gestión corporativa y pública es una falacia. Para ellos, siguiendo la estructura de los anteriores apartados, queremos plantear someramente algunas ideas o, mejor dicho, algunas falacias de la transparencia, siguiendo el trabajo de Raimundo Castillo (2006).

a) De quienes tienen derecho a la información

Existe una divergencia entre lo que es el tener derecho y el tener capacidad de ejercer tal derecho. Como dice Raimundo Castillo, de acuerdo con el discurso utilizado para legitimar la actual sociedad de la información se dice que toda persona tiene derecho de acceder a la información. Esta afirmación sería a priori verdadera, pero para poder ejercer tal derecho es necesaria una serie de requisitos. Así, las personas con ingresos mínimos no son capaces de tal capacidad en cuanto a acceso; encontrando así un desajuste entre lo que es el tener derecho y el tener capacidad de ejercer tal derecho. Tal capacidad no sólo pone en evidencia una posibilidad lúdica sino también de valor en cuanto a la obtención de un ingreso necesario para poder sustentar tal derecho, por tanto el decir que cualquier persona tiene derecho de acceder a la información es falso, a lo mucho toda persona que tenga ciertas capacidades (en cuanto a posibilidad lúdica y de valor) tiene derecho de acceder a la información.

b) De qué información se tiene derecho a acceder

La transparencia sólo puede serlo de la información no relevante. Raimundo Castillo observa que se dice que se tiene derecho de acceder a cualquier tipo de información, sin embargo es preciso diferenciar entre el carácter público y privado de la información: siendo que toda información privada es aquella que pretende la seguridad y protección de alguna nación, institución, organismo, empresa o individuo, en otras palabras se protege aquella información estratégica y fundamental para alguien, para asegurar tal objetivo se deciden crear instituciones que ve-

lan por diferenciar entre quién debe y a qué debe de tener acceso. Por consiguiente, la única información que no es fundamental para alguien es aquella que es producida para legitimar las acciones de ese alguien que tiene protegida su información estratégica, por tanto esta es la información pública, y a su vez es la única a la cual se tiene derecho de acceder, sin contraseñas, cuotas dinerarias, sistemas de reconocimiento biométricos y demás elementos exclusivos de lo privado.

c) De cómo se tiene derecho a acceder a la información

Si la información está alojada en la web, entonces necesitamos requisitos tecnológicos para acceder a ella. En efecto, como apunta Raimundo Castillo, se tiene acceso a la información desde cualquier parte del mundo a cualquier hora, cualquier día del año. Antes que nada, tal afirmación presupone la existencia y la posibilidad de que todas las personas puedan tener a su disposición un equipo de cómputo que tenga a la vez una conexión a internet. Por lo que todas ellas pueden ser consideradas a la vez usuarios. Sin embargo, es necesario cumplir una serie de requisitos mínimos para poder tener acceso a las nuevas tecnologías.

d) De por qué rendir cuentas

Se dice que los individuos que conforman la administración pública deben rendir cuentas para mantener informada a la ciudadanía y así satisfacer sus necesidades. Sin embargo, satisfacer las necesidades de la ciudadanía no es el objetivo, sino el medio necesario de aquellos que rinden cuentas para alcanzar objetivos particulares: mantenimiento de la hegemonía.

CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio debe terminar como un toque de alerta sobre el uso de la retórica en el ámbito de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas. Hemos visto cómo la palabrería se ha impuesto en este ámbito, cómo el maquillaje está en el orden del día. Toda la práctica de la responsabilidad social corporativa es una falacia, una operación de

maquillaje para disfrazar aquellos problemas de imagen de las corporaciones.

Pero, ¿es malo maquillarse? Todos nos preocupamos por nuestra apariencia, por nuestra imagen. Y es legítimo que queramos utilizar fórmulas y productos para mejorar nuestra impresión ajena. Por tanto, hay que dejar claro que el problema de la transparencia es precisamente la falta de transparencia de aquellos que hablan de la transparencia. Si en lugar de decir las falacias que hemos visto en el caso del vídeo colombiano, dijeran que se trata de maquillar la imagen de las corporaciones, es decir, que se trata de una práctica de las relaciones públicas, la cosa sería más transparente. Hace falta, pues, meta-transparencia.

En suma, queremos concluir con cuatro manifestaciones en este sentido:

1. La transparencia es un arma retórica al servicio de la hegemonía de las grandes corporaciones y de la gestión pública de los gobernantes.
2. La transparencia máxima no puede ser, no es posible ni necesaria. Es más, puede ser contraproducente.
3. Ser transparente es facilitar, a quienes tienen capacidad para acceder a ella, aquella información que no ponga en peligro la hegemonía (política, empresarial, cultural...) de quien la difunde.
4. La transparencia es, por tanto, un sofisma. Un sofisma necesario para que las relaciones de poder que establece la comunicación corporativa sigan manteniéndose. Las relaciones públicas son relaciones de poder, donde el más poderoso (las corporaciones o el gobierno) tiende a mantener o a aumentar su hegemonía. El uso de la transparencia como arma retórica, como sofisma, es una táctica al servicio de la hegemonía de quienes hacen este uso.

REFERENCIAS

BOE. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Madrid: *Boletín Oficial del Estado*, n. 295, p. 97.922-97.952, 10 dic. 2013.

CASTILLO, Raimundo: Las falacias de la sociedad de la información. *Contribuciones a la Economía*, sept. 2006. Texto completo en: <www.eumed.net/ce/2006/rcb0609.htm>. Consultado el 25 de febrero de 2015.

MARTÍN CAVANNA, Javier. Los siete grandes errores de la nueva ley de la transparencia. En: <<http://www.compromisoempresarial.com/carousel/2014/01/los-7-grandes-errores-de-la-nueva-ley-de-transparencia/>>. 2014. Consultado el 25 de febrero de 2015.

Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho¹

RESUMO

Este capítulo contextualiza o conceito de governança no ambiente contemporâneo e suas implicações para a conduta das organizações. São apresentados os princípios de governança (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa) e os mecanismos tradicionalmente aplicáveis na busca do alinhamento de interesses entre gestores, acionistas e outras partes interessadas. O pano de fundo trazido pelo processo de integração dos mercados e a comunicação instantânea (potencializado pela emergência das redes sociais) impõe enormes desafios às organizações modernas. Demandas dos diferentes *stakeholders* crescem, pressionando as organizações na direção de uma conduta ética, responsável e que ao mesmo tempo promova a geração de valor econômico sustentável, elevando a complexidade do processo decisório. Fica no ar a

¹ Mestre e doutor em Administração pela Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Graduado em Engenharia Agrônoma pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiróz da Universidade de São Paulo (Esalq-USP). Professor da FEA-USP, na área de Administração Geral. Desenvolve pesquisas ligadas aos seguintes temas: governança corporativa, governança e sucessão em empresas de controle familiar, *agribusiness*, estratégia e responsabilidade corporativa. Professor visitante da Universidade de Wageningen (Holanda) em 2008. Coordenador da área de Administração Geral do Departamento de Administração da FEA-USP desde junho de 2014. E-mail: capfilho10@gmail.com.

grande questão provocada pelo artigo: Como *governar* uma corporação do século XXI, especialmente em um ambiente competitivo e conectado, com elevados fatores de riscos e baixíssima tolerância para decisões estratégicas erradas?

Palavras-chave: Governança; Responsabilidade Corporativa; Alinhamento de interesses; *Stakeholders*.

O estudo da governança corporativa vem ganhando destaque crescente a partir dos anos 1980/1990, em função da onda global de privatizações nos países em desenvolvimento, da reforma dos fundos de pensão, da onda global de fusões e aquisições, da desregulamentação e integração dos mercados de capitais e das mudanças no comportamento da sociedade em relação a aspectos socioambientais. Mais recentemente, as crises nos mercados financeiros globais e os recorrentes escândalos em grandes corporações mundiais e nacionais intensificaram a preocupação da sociedade, do mercado e da academia com a conduta das organizações.

O CONCEITO DE GOVERNANÇA E SUAS BASES: PODER, DELEGAÇÃO DE PODER, ALINHAMENTO DE INTERESSES

Em qualquer situação em que o poder de decisão é transferido ou compartilhado, surge em maior ou menor grau uma *assimetria informacional*. Seja em uma empresa privada ou pública, clube, associações, cooperativas, universidades, sempre existirão em maior ou menor grau conflitos de interesse, derivados da delegação de algum tipo de poder. Ou seja, “alguém” governa em nome de “alguém”, que delegou direitos para o exercício de poder. A minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder é o desafio central das práticas de governança em qualquer tipo de organização. O alinhamento da empresa na busca de eficiência e eficácia empresarial incorpora conceitos de transparência de gestão, responsabilidade social e ética (Becht; Bolton; Roell, 2002).

A partir dos trabalhos seminais de Michael Spence e Richard Zeckhauser (1971) e Stephen A. Ross (1974), os estudiosos da ciência das organizações passaram a dar atenção à teoria da agência, desenvolvida posteriormente por Michael Jensen e William Meckling (1976), além de Eugene F. Fama e Michael Jensen (1983). O problema de agência é um elemento essencial dentro da visão contratual da firma, trazida por Ronald Coase (1937). A relação agente/principal é sempre conflituosa quando um determinado indivíduo (agente) age em nome de outro (principal) e os objetivos de ambos não coincidem integralmente. Na sua essência, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder (Shleifer; Vishny, 1997).

A questão da separação da propriedade e controle nas organizações modernas foi acentuada em um artigo clássico dos autores Adolf Berle e Gardiner Means (1932), analisando o crescimento das empresas 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 da teoria da agência, que trata dos conflitos da separação da propriedade e do controle (Jensen & Meckling, 1976; Demsetz & Lehn, 1985). O conflito de agência surge quando um determinado agente age em nome de outro, o chamado *principal*, e os objetivos de ambos não coincidem integralmente. Assim, numa relação principal/agente como empregador/empregado, acionistas/executivos ou instituidores executivos, o principal busca implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento, visando alinhar os interesses do agente aos seus.

Nas sociedades democráticas, as instituições de governança do estado são adotadas à medida que o exercício da cidadania se aprofunda. As sociedades definem os mecanismos pelos quais seus governantes são monitorados, por meio de um conjunto de regras formais resultantes da interação dos diferentes atores sociais. O exercício e o cumprimento da lei é função tanto do aparato legal existente, como da própria pressão informal exercida pela sociedade no cumprimento e na melhoria dessas regras.

Analogamente, as organizações privadas também criam mecanismos de governança para lidar com a delegação de poder. A gênese de

uma organização que nasce e cresce no mercado, de forma simplificada, passa por algumas etapas: *O “dono” cria a empresa – a empresa cresce; o dono não mais executa sozinho – a empresa passa por sucessivos processos de delegação; o “dono” se vê obrigado a implementar mecanismos de incentivo e monitoramento, para que os agentes aos quais ele delegou poderes estejam alinhados com as suas expectativas.*

Este é o processo genérico em uma organização com fins lucrativos. No limite, o reinvestimento dos lucros e a alavancagem via financiamento bancário não são mais suficientes para sustentar o crescimento. Em um grau mais intenso de crescimento, a empresa necessita rever a sua estrutura de capital. Abre-se o capital da organização, ocorrendo em maior ou menor grau a dispersão do controle acionário. Mesmo nas empresas que mantêm o crescimento sem abertura de capital, ao longo das gerações que se sucedem, a dispersão do capital é intrínseca, a menos que a organização pereça no meio do processo. O problema de governança torna-se mais complexo à medida que ocorre a dispersão do capital, sendo um típico problema de ação coletiva entre investidores, para o equacionamento dos direitos de decisão e direitos sobre os resíduos (lucros) gerados pelo empreendimento.

No atual ambiente de negócios, a capacidade em atrair investidores e parceiros é cada vez mais um diferencial competitivo decisivo para sustentar o crescimento, e as empresas não podem estar à margem desse contexto, sob risco de perda de competitividade. Poucas organizações estão dispostas a participar de negócios onde o processo decisório não seja ágil e transparente.

PRINCÍPIOS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA

OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

Conforme descrito no *Código de melhores práticas de governança corporativa*, (IBGC, 2015), os princípios básicos de governança são:

- a) Transparência** – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

b) Equidade – Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e das demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

c) Prestação de contas (*accountability*) – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

d) Responsabilidade corporativa – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo.

OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Segundo Michael Jensen (1993), alguns mecanismos de governança podem mitigar problemas causados por divergências entre as decisões tomadas pelos gestores e aquelas que seriam melhores do ponto de vista da organização. Embora imperfeitos, os mecanismos de monitoramento e incentivo nas empresas se destinam à redução do desalinhamento de interesses entre gestores, acionistas e outros *stakeholders*, tendo como base a diminuição da assimetria informacional.

Mecanismos externos de alinhamento

a) O mercado de capitais

O mercado de capitais é um marco de referência externo para o alinhamento de interesse entre gestores e acionistas. A interdependência entre os mercados capitais na economia moderna é intenso, empresas passam a emitir ações em diferentes mercados, sujeitas, portanto, a diferentes legislações. A fluidez com que o capital migra entre diferentes mercados é elevada, a criação e destruição da riqueza pode se dar quase em tempo real. Este fenômeno acentua a necessidade de manutenção de

fundamentos macroeconômicos no âmbito da governança do estado, ao mesmo tempo em que no nível microeconômico são necessários mecanismos de governança que propiciem confiança entre os investidores, por meio da transparência na prestação de contas das empresas para o mercado (Machado Filho, 2006).

A pressão de investidores institucionais, face à maior liberalização no fluxo de capitais, ampliou o foco de organizações multilaterais nas questões de governança corporativa, como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)², a International Finance Corporation (IFC), entre outros. Na agenda da OCDE, constam diretrizes importantes para a modernização dos mercados de capitais nos países emergentes. Esta preocupação reflete a crença de que o fortalecimento do mercado de capitais e a consequente melhoria nos padrões de governança das empresas é fator determinante para o desenvolvimento econômico e social desses países, inseridos na nova lógica da integração dos mercados.

Como resposta a demanda por transparência na gestão das empresas, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criou em 2001 os chamados “níveis diferenciados de governança corporativa”. Ela resumiu um conjunto de práticas de regras a serem adotadas voluntariamente pelas empresas, para aceitação nos diferentes níveis de governança. Dependendo do grau de compromisso da empresa, ela se enquadra nos *níveis 1, 2* ou *novo mercado* (Machado Filho, 2006). Posteriormente, em 2010, foi realizada uma revisão das regras dos níveis diferenciados.

b) O sistema legal e regulatório

O ambiente legal é um mecanismo fundamental de governança, oferecendo aos investidores e outros *stakeholders* ligados ao sistema maior proteção. Não apenas o aparato legal, mas igualmente o *enforcement* (fazer valer) da lei é fundamental. O processo de globalização intensifica a necessidade de melhorias no sistema legal e regulatório, para que a fluidez do capital internacional ofereça menos riscos aos países e às empresas. Este é um dos fortes direcionadores do relatório da OCDE. Os escândalos do início do século nos Estados Unidos (Enron,

² Para consulta, acessar: www.oecd.org.

Worldcom) e na Europa (Parmalat, por exemplo) aprofundaram a preocupação e implementação de medidas mais restritivas para os gestores das empresas. Em especial a Lei Sarbanes Oxley, adotada nos Estados Unidos em 2002, foi uma resposta forte na tentativa de resgate da credibilidade dos investidores americanos, após a sequência de escândalos corporativos do início da década.

No Brasil, mudanças legais foram introduzidas pela Nova Lei das Sociedades Anônimas 2001, em cuja essência está um maior aparato de proteção aos acionistas minoritários e o aperfeiçoamento de padrões de divulgação de documentos, visando com isto trazer credibilidade e atrair o interesse de investidores ao mercado de capitais. Em paralelo, foi revista a lei da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ampliando sua independência funcional e financeira. O processo de privatização foi um impulso importante na ampliação dessas mudanças institucionais, pois boa parte das ações das empresas privatizadas nos anos 1990 foi ofertada publicamente, seguindo uma tendência mundial observada em diversos países que passaram por processos similares na década de 1980, como Itália, França, Espanha, Japão e Austrália, entre outros (Silveira, 2012). Mais recentemente no Brasil, a aprovação da chamada “lei anticorrupção” (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), sancionada em 2015, deverá representar um importante marco na evolução da governança no país. Esta lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (Governo Federal, 2013).

Mecanismos internos de alinhamento

O papel dos conselhos

Os acionistas procuram desenvolver formas de controle e monitoramento dos recursos a fim de evitar sua expropriação pelos gestores. E os conselhos de administração e fiscal das empresas têm um papel essencial no sentido de alinhar os interesses entre acionistas, gestores e outras partes interessadas. O conselho de administração é o mecanismo mais direto do efetivo controle que os acionistas exercem sobre a gestão da organização.

Em seu texto clássico que trata da separação da propriedade e controle, Fama e Jensen (1983) apresentam um modelo simplificado do processo de decisão nas empresas, com as atribuições do conselho e gestores:

TABELA 1 – PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: MODELO DE ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTORES

GESTOR (AGENTE)	CONSELHO (PRINCIPAL)
<i>Iniciação</i> Geração de propostas para utilização de recursos	<i>Aprovação</i> Escolha das iniciativas a serem implementadas
<i>Implementação</i> Execução das propostas ratificadas	<i>Monitoramento</i> Mensuração e avaliação da ação do gestor

FONTE: ADAPTADO DE FAMA & JENSEN, 1983.

A literatura sobre governança tem inúmeros exemplos inconclusos sobre a melhor forma de composição, tamanho e independência dos conselhos. O aprofundamento de estudos do papel do conselho na performance das organizações é foco de grande parte dos estudos empíricos sobre governança. Embora sem consenso do ponto de vista da ciência administrativa, uma série de recomendações vem sendo propostas no sentido de propiciar melhorias na efetividade dos conselhos. O Código de Melhores Práticas do IBGC (2015) destaca alguns parâmetros para a composição do conselho: a representatividade de acionistas, membros da gestão e presença de membros externos, separação das funções do diretor presidente (CEO) e do presidente do conselho (*chairman*), rotatividade dos membros, pauta e frequência de reuniões, entre outras.

b) Políticas de remuneração dos gestores

Na lógica das empresas, o papel do gestor na maximização da riqueza dos acionistas é diretamente proporcional à recompensa que ele recebe ao final do período. Em tese, a política de remuneração é o mecanismo de incentivo pecuniário, que faz com que a busca de criação

de valor para a organização seja alinhada com a busca de valor para os gestores ao longo do tempo. A moderna gestão estratégica de recursos humanos está intrinsecamente ligada a esse processo.

Políticas de participação nos resultados da organização ou *stock options*, entre outras, são formas, embora imperfeitas que, nas empresas de capital aberto, podem propiciar um maior alinhamento de interesses entre gestores e acionistas. Em geral, essa recompensa se dá na forma de propriedade de parcela das ações ou pela *opção* de realização de compra de ações em período futuro (*stock options*). De maneira simplificada, o uso de *stock options* funciona da seguinte forma: supondo que a ação de uma determinada empresa tenha um índice 100 no tempo T0, se ao final de um período de tempo pré-determinado (T1) este índice subir para 200, o gestor poderá optar por adquirir a ação pagando o valor equivalente ao índice 100. Desta forma, cria-se o incentivo para a criação de valor para a organização, mensurada pela criação de valor das ações (Machado Filho, 2006).

Entretanto, esse processo na prática também pode implicar distorções na conduta do gestor, que pode estar propenso a manter o valor elevado das ações a qualquer custo, gerando distorções, fraudes contábeis e a consequente elevação do risco da empresa e perda de reputação. Alguns grandes escândalos corporativos ilustram esses riscos (Clarke, 2004; Tirole, 2006). Ou seja, aliado à estrutura de incentivos que se deseja criar para alinhar interesses, esta por si só não é suficiente. É fundamental exercer os mecanismos de monitoramento e controle.

c) Estrutura de propriedade

Existe um amplo debate na literatura de governança, analisando a estrutura de propriedade das empresas com fins lucrativos e a possibilidade de melhor monitoramento e alinhamento entre gestores e acionistas (Fama & Jensen, 1983; Becht et. al., 2002; Tirole, 2006; Shleiffer & Vishny, 1987).

No modelo anglo-saxão, a estrutura de propriedade das empresas é dispersa e os acionistas individualmente possuem menor poder de controle. No modelo latino-europeu, o conflito ocorre entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários. Neste caso, os acionistas controladores, se por um lado possuem maior incentivo para monitorar

os gestores (ao contrário dos pequenos investidores dispersos), por outro lado podem gerar conflitos com os minoritários. No Brasil, a estrutura de propriedade concentrada predomina, com o controle das empresas em poder de grupos familiares.

Ambos os modelos – capital disperso e capital concentrado – propiciam vantagens e desvantagens. Uma especulação que pode ser proposta é de que, à medida que melhorias institucionais são efetivadas, especialmente nos mercados emergentes, e à medida que o fluxo de capitais cada vez mais se intensifique, ocorrerá uma gradativa evolução para o modelo anglo-saxão, implicando profundas mudanças tanto em aspectos legais e regulatórios como a própria mudança de valores culturais empresariais.

GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Associada ao tema da governança, a *responsabilidade corporativa* aplica-se àquela empresa que atue no ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social no qual ela se insere (BSR, 2015). Como destacado no *Código das melhores práticas de governança corporativa* (IBGC, 2015), a responsabilidade corporativa pode ser entendida com um dos princípios básicos da boa governança corporativa. Sob este enfoque existiriam potenciais convergências entre as ações de responsabilidade social e práticas de governança corporativa.

Os temas da governança corporativa e da responsabilidade social adquirem hoje grande atualidade, passando a ganhar destaque nas escolas de administração do país, seguindo tendência mundial. Aumentam-se os espaços para discussão dessas temáticas em congressos, seminários e revistas científicas nacionais e internacionais. No meio empresarial destacam-se também importantes iniciativas no Brasil, como a criação do Instituto Ethos e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como fóruns de debates congregando empresários e pesquisadores, buscando disseminar os conceitos de ética, cidadania e boas práticas de governança corporativa.

Governar organizações implica cultivar a transparência, informar os múltiplos principais e crescentemente respeitando os direitos dos *stakeholders*, aqueles que, apesar de não serem acionistas, são afetados

pelas ações e estratégias das organizações. Na visão de Machado Filho (2004, 2006), governança corporativa é a arte de governar empresas de forma que se busquem os interesses de longo prazo delas e de seus *stakeholders*. Tendo em vista que as organizações não podem existir sem o suporte de seus *stakeholders*, as bem governadas atuam consistentemente no sentido de atender às demandas de seus empregados, clientes, acionistas (majoritários e minoritários) e da comunidade em geral. Nesta visão, os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os *stakeholders* afetados pela organização. William Evan e R. Edward Freeman (apud Beauchamp; Bowie, 1988) argumentam que a visão neoclássica de que a responsabilidade social das organizações é a maximização da riqueza dos *stockholders* deve abranger uma abordagem teórica mais ampla, incorporando os demais *stakeholders*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É neste contexto de intensas mudanças no ambiente global que são debatidas atualmente as interfaces entre governança e responsabilidade corporativa.

Ou seja, a função clássica de uma organização *com fins lucrativos* continua a ter como essência a busca de criação de valor no longo prazo. E o lucro sustentável continua a ser o grande direcionador. Entretanto, para se atingir este objetivo, é crescente a necessidade de aprofundar as relações e atender as demandas dos diferentes *stakeholders* da organização, de forma constante e negociada. Isto é parte da própria evolução institucional, formal e informal da sociedade.

- Grupos de pressão da sociedade civil miram as corporações como alvos prioritários. As comunidades são mais ativas, menos tolerantes às externalidades negativas geradas pelo empreendimento no local (por exemplo, os danos causados ao meio ambiente), ao mesmo tempo em que não querem perder as externalidades positivas (emprego e geração de renda)
- Os consumidores mais atentos e informados querem mais transparência e responsabilidade da empresa, na oferta de seus bens e serviços. Mecanismos regulatórios são

adotados, além do aumento do ativismo de organizações da sociedade civil.

- Os investidores desejam maior transparência, prestação de contas e cobram dos executivos resultados expressivos a serem atingidos em períodos de tempo cada vez mais curtos.
- Os colaboradores buscam negociar com a organização participação na riqueza gerada por ela. Isto se traduz em maior necessidade de transparência e criação de mecanismos de incentivo, na busca de resultados. Toda a moderna gestão estratégica de recursos humanos lida com essa questão, associando incentivos – pecuniários ou não – com a geração de riqueza do empreendimento.
- Os credores são mais seletivos e buscam não só maior transparência e prestação de contas, mas, em muitos casos, terem assento nos conselhos das organizações.
- O estado amplia normas legais e adota mecanismos de monitoramento, que implicam exigências de *compliance* mais profundas por parte das empresas. O ambiente institucional impõe maiores restrições e sanções para práticas que possam causar externalidades negativas à sociedade. As organizações são chamadas a explicar seus procedimentos de *compliance*, e a não-conformidade pode implicar enormes sanções e multas, até mesmo a completa exclusão do mercado.

Enfim, o pano de fundo trazido pelo processo de integração dos mercados e comunicação instantânea (potencializado pela emergência das redes sociais) impõe enormes desafios às organizações modernas. Demandas dos diferentes *stakeholders* crescem, tornando muito mais complexo o processo de comunicação das organizações com a sociedade e o próprio processo de tomada de decisão:

Em síntese: como *governar* uma corporação do século XXI, especialmente em um ambiente competitivo com elevados fatores de riscos e baixíssima tolerância para decisões estratégicas erradas?

REFERÊNCIAS

- BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. *The modern corporation and private property*. New York: McMillan, 1933.
- BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; ROELL, Ailsa. Corporate governance and control. NBER working paper series. 2002. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w9371>>. Acesso em: abr. 2015.
- BSR – BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY. Social responsibility. Disponível em: <<http://www.bsr.org>>. Acesso em: abr. 2015.
- CLARKE, Thomas. *Theories of corporate governance*. New York: Routledge, 2004.
- COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica*, New Series, vol. 4, n. 16, p. 386-405. Nov. 1937.
- DEMSETZ, Harold; LEHN, Kenneth. The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 1985.
- DIENHART, John W. *Business, institutions and ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.
- EVAN, William M.; FREEMAN, R. Edward. A stakeholder theory of the firm of the modern corporation: kantian capitalism. In: BEAUCHAMP, Tom L.; BOWIE, Norman E. *Ethical theory and business*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael. *Separation of ownership and control*. *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI, June 1983.
- FREEMAN, R. Edward. A stakeholder theory of the modern corporation. In: DIENHART, John W. *Business, institutions and ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.
- GOVERNO FEDERAL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Brasília: Palácio do Planalto, 2013. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: abr. 2015.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: set. 2015.

JENSEN, Michael; MECKLING William. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, n. 3, p. 305-360, 1976.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomson, 2006.

MACHADO FILHO, Cláudio A. Pinheiro; Zylbersztajn, David. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *RAUSP*, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul./set. 2004.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. *Economics, organization and management*. New

Jersey: Prentice Hall, 1992.

OECD. White paper on corporate governance in Latin America. Disponível em <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

ROSS, Stephen A. *On the economic theory of agency and the principle of similarity*. In M. Balch, D.; MCFADDEN, D.; WU, S. (Ed.). *Essays on economic behavior under uncertainty*. Amsterdam: North-Holland, 1974.

SILVEIRA, Alexandre Di M. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY Robert W. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, vol. LII, n. 2, 1997.

SPENCE, Michael; ZECKHAUSER, Richard. Insurance, information and individual action. *American Economic Review*, vol. LXI, n. 2, p. 380-387, May 1971.

TIROLE, Jean. *The theory of corporate finance*. Princeton University Press, 2006.

RESUMO

A prática consciente e constante dos princípios básicos da governança corporativa implica permanente deliberação ética. Deliberação ética é aquela que leva em conta, em todos os processos de tomada de decisão dos agentes da governança, tanto a identidade da empresa, como os impactos das decisões sobre todos os seus *stakeholders* – não somente os acionistas e investidores, mas a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum. Deliberação ética é um conceito muito mais amplo que *compliance* ou conformidade. Nesse processo emerge como uma exigência fundamental a comunicação interna e externa da organização para o reconhecimento e a consolidação dessa identidade.

Palavras-chave: Ética; Confiança; Identidade; Relações comerciais.

¹ Empresário, consultor e sócio da TDC Educação Corporativa, desenvolveu sua carreira por mais de 35 anos em empresas do setor de Tecnologia da Informação. Contador público pela Universidad Nacional de Buenos Aires, filósofo pela Faculdade de Filosofia São Bento, de São Paulo, cursou especializações em marketing e serviços nos Estados Unidos e na França. Membro de diferentes conselhos de administração, como conselheiro independente, e membro associado ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Participa de diferentes entidades relacionadas com a sua área de atuação. E-mail: alberto.perazzo@fides.org.br.

Notícias sobre ética, ou sua ausência, nas relações entre os mais variados agentes da sociedade, uma forte e crescente preocupação sobre temas que se relacionam à sustentabilidade e o tema mais global da governança corporativa são cada vez mais frequentes nos círculos de discussão empresarial e na mídia em geral. Cabe-nos perguntar o porquê da emergência desses temas e por que artigos, opiniões, declarações e editoriais surgem com frequência cada vez maior diante de nossos olhos e nos mais variados encontros.

Se em algum momento se poderia pensar que essas discussões correspondiam a modismos, atualmente ficou muito claro que são temas que vieram para ficar e ser alicerces de uma nova realidade, de uma nova forma de olhar o mundo que nos rodeia. Ainda que nem todos compartilhem esta afirmativa, ela ganha corpo a cada dia e se insere no tecido social e nas reflexões corporativas como itens da maior importância.

Percebemos que empresas que têm descuidado a transparência em suas relações com o mercado em geral, que fazem negócios através de processos escusos, sofrem sérios impactos na sua reputação e, em alguns casos, até mesmo desaparecem, ainda que sejam centenárias.

UMA NOVA REALIDADE

É comum dizer que estamos em época de mudanças, e de fato a mudança é a única constante que pode ser identificada no processo civilizatório, desde o mais longínquo horizonte. Mas podemos afirmar que a convergência de tantos fatores decisivos nos permite dizer que estamos em uma mudança de época. Trata-se de fatores que influem de forma marcante na vida das organizações, nas pessoas e nas suas relações.

Entre os fatores que permitem identificar essa mudança de época, dois estão profundamente interligados e são indiscutíveis: a tecnologia das comunicações e o processo de globalização. Ambos foram redefinindo os papéis das empresas, as formas de trabalho, seu valor de intercâmbio, os conceitos de produtividade e competitividade, bem como as relações globais, que confundem cada vez mais os planos do real e do virtual.

Muitos outros fatores poderiam ser mencionados e desenvolvidos para caracterizar esta época: as relações geopolíticas, o crime organizado, o terrorismo internacional, a crescente participação e igualdade da mulher no ambiente de trabalho e no processo decisório, a explosão das

organizações não-governamentais, que canalizam diferentes formas de atuar e influir sobre a realidade etc. O importante é que todos podemos – e devemos – nos sentir pelo menos atores deste processo, da criação dos novos referenciais desta nova época.

A organização empresarial é, sem dúvida, um dos agentes mais dinâmicos da sociedade. Trata-se do espaço físico ou virtual onde o ser humano, por meio de seu trabalho e de sua inteligência, gera riquezas, conhecimentos, produtos e serviços que devem contribuir para o bem-estar global e, dessa forma, assume um dos papéis decisivos nesse processo de transformação da sociedade.

O que une e melhor define o papel das empresas nesse processo, independentemente de sua atividade, seu tamanho ou sua localização geográfica? Referimo-nos à adoção, no seu âmbito de atuação, dos princípios básicos de governança corporativa, tal como estão definidos no *Código das melhores práticas de governança corporativa*, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), isto é: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, junto com a deliberação ética, que é fundamento da prática consciente de cada um desses princípios.

Esses princípios atingem a todas as partes interessadas, não somente os investidores e acionistas, mas também os colaboradores, a sociedade, o meio ambiente, clientes, concorrentes e fornecedores, o poder público etc., criando relações duradouras, estabelecendo laços de confiança.

A BUSCA DA IDENTIDADE EMPRESARIAL

Dentre as muitas formas existentes para definir uma empresa, focaremos duas, que abrem um olhar diferente sobre a organização: a empresa como um organismo vivo; e a empresa como uma comunidade de pessoas.

Falar da empresa como um organismo vivo nos remete à figura do ser humano. Esta representação é muito mais concreta que o imaginado em uma primeira leitura. Pensemos nos diferentes níveis de complexidade e processos vitais de um ser humano e em sua analogia com os seus correspondentes níveis e processos empresariais.

Encontramos em um indivíduo recursos físicos, que lhe permitem caminhar, tocar, ver, sentir, transformar etc. – em uma palavra, executar tudo aquilo que seu pensamento lhe indica. Uma empresa deve também

dispor desses ‘recursos’, representados, por exemplo, por meio de prédios, maquinários, capital, equipamentos, capital etc., que lhe permitam produzir bens e serviços conforme sua atividade.

Entretanto, esses recursos não são suficientes para definir e produzir os bens e serviços da empresa. Ela necessita dispor também de ‘processos’ orientados a comprar, vender, produzir, desenhar etc. E o ser humano? Pois bem, também necessita dos processos vitais necessários para harmonizar o funcionamento de seu corpo: seus sistemas nervoso, digestivo, sanguíneo etc.

Com esses ‘recursos’ e ‘processos’ a empresa ainda não se sustentará. Ela deve se comunicar, relacionar-se interna e externamente. Internamente, entre todas as equipes de trabalho, todas suas células, as diversas áreas e funções; externamente, com seus clientes, fornecedores, investidores, acionistas, o poder público etc. Da mesma forma o ser humano dispõe de um processo anímico que lhe permite se relacionar, interagir com o “outro”, seus semelhantes, negociar, apreender, até se defender se for o caso.

Por fim, no ser humano, todos os níveis descritos, formam uma unidade, um ‘eu’, que se caracteriza pelas ideias, pela personalidade, pela ‘forma de ser’, que o identificam como um indivíduo único, irrepetível, identificável, específico no seu grupo social e, como consequência, diferente de outro, qualquer outro. Por analogia, podemos também afirmar que a empresa deve formar sua unidade, deve definir sua ‘identidade’ empresarial. Isto é possível quando há coerência entre a atuação e seu propósito, sua visão, seus valores e sua missão.

Da mesma forma como nos encontramos frequentemente com indivíduos cuja personalidade temos dificuldade de identificar, pensemos quantas vezes estamos diante de empresas cuja identidade não conhecemos. Podemos até conhecer seus produtos ou serviços, mas não conhecemos sua visão de mundo, se não demonstram elementos que nos permitam identificar-nos com elas, comprar conscientemente delas. O nosso relacionamento é de oportunidade e não por convicção, sujeitos muito mais a conveniências de preço ou tipo de serviço, sem nos identificarmos com seu propósito, sua visão ou seus valores.

Observe-se que estamos descrevendo muito mais atitudes, comportamento, hábitos empresariais do que produtos, formas de produ-

ção, critérios de inovação, tecnologia aplicada etc. A identidade empresarial fala de hábitos empresariais, comportamentos das equipes e de seus dirigentes, formas de relacionamento etc. Por tudo isso, deliberação ética e princípios de governança estão absoluta e definitivamente ligados à criação e consolidação da identidade empresarial.

Consideremos agora a empresa também como uma comunidade de pessoas. Devemos reconhecer que esta não é uma forma habitual, ou comum, de definir a empresa, entretanto reflete com total propriedade a sua natureza. O que une as pessoas dentro da organização empresarial é seu trabalho, seja este desempenhado de forma presencial ou virtual, em qualquer parte e em qualquer horário. A organização depende da contribuição de cada um de seus colaboradores para cumprir seus objetivos, se desenvolver e permanecer na sociedade até que continue a cumprir o que se propôs.

É evidente que essa relação está suportada por elementos tangíveis, como contratos, acordos, convênios e formalidades de diferente tipo, assim como deve satisfazer necessidades básicas. Mas devemos enxergar também que a relação pessoa/empresa pode, e deve, se identificar com uma finalidade superior, de realização pessoal, de convergência entre o propósito, a visão do mundo e os valores da empresa e de seus colaboradores. Isto é um desafio, que sem dúvida transcende qualquer tipo de papel ou contrato.

Um desafio, sim, pois quantas vezes vemos nos murais das empresas as declarações de propósitos, visão e valores e nos perguntamos se as pessoas que as compõem partilham disso tudo e quantas vezes vemos que entre o que está impresso e a percepção da realidade há muito mais um abismo do que uma coerência. Trata-se realmente de um desafio, implicando essas declarações um incessante chamado à ação, um permanente deliberar ético, requerendo julgamentos constantes, oportunos, inteligentes e também, muitas vezes, difíceis. Essa deliberação deve atingir todos os estratos da empresa, mas também – e com certeza – os órgãos de administração, o seu conselho e sua diretoria. É essa reflexão que permite responder perguntas a exemplo das que seguem:

- Como queremos ser reconhecidos dentro e fora da empresa?
- Que tipo de identidade estamos criando?

- Como podemos fortalecer os alicerces de nossa identidade?
- Quais são os riscos nesse processo?
- O que pode afetar a nossa reputação?
- Que indicadores podem representar de forma objetiva que estamos avançando no caminho de criar relações superiores com cada uma das partes interessadas?
- Como transcender o ambiente de *compliance* ou conformidade mínima necessária, passando para um ambiente que propicie uma fluida e eficaz deliberação ética, que consolide a identidade e diferencie a empresa das outras empresas?

Este início do século XXI deixa entrever a definição e exigência de uma nova concepção empresarial, orientada a estabelecer novos relacionamentos com todas as partes interessadas. O consumidor avança em direção à compra consciente, madura, com exigências para lá de preços e qualidade. Transparência em todas as ações, nas comunicações, nas formas de fazer negócios. Equidade em todas as relações. Prestar contas, assumindo a responsabilidade por atos e omissões da empresa, no cumprimento dos compromissos assumidos. Responsabilidade corporativa em toda a cadeia produtiva, desde a concepção até o reaproveitamento, na dignidade no trabalho, até nas exigências relacionadas com o meio ambiente.

Talvez vejamos com um pouco de descrença essas afirmações, pois a realidade cotidiana parece evidenciar algo bastante diferente. Talvez pensemos que o consumir consciente não represente a maioria de sua classe, que as relações de negócio não sejam suficientemente transparentes, mas entendemos e afirmamos que esse processo é inexorável.

O processo de informação e comunicação corporativa deve, cada dia mais, comunicar ao mercado, às suas equipes e ao consumidor como a empresa está aplicando esses princípios, em quais ações concretas, pois dessa forma poderá contribuir com a identificação e consolidação da identidade empresarial, criar laços mais firmes, fortalecer a reputação e melhorar o clima geral de negócios.

A percepção que todas as partes interessadas tenham da identidade da empresa, da forma de ela fazer negócios e, enfim, dos alicerces

de sua reputação serão cada vez mais importantes do que aquilo que ela comunica sobre si mesma, seus produtos e serviços.

ÉTICA E *COMPLIANCE* TÊM O MESMO SIGNIFICADO?

Nos últimos anos, fundamentalmente desde os acontecimentos sobejamente conhecidos, tanto no âmbito nacional como no internacional, o termo *compliance* vem assumindo uma relevância cada vez maior na vida das empresas, embora ele não seja novo. Esse conceito surge sempre no âmbito das discussões sobre ética. Isto nos permite dizer que ética e *compliance* têm o mesmo significado? Podemos dizer que ambos formam parte de um mesmo percurso, um caminho que toda empresa deve trilhar. Entretanto, os dois conceitos não se confundem e têm âmbitos próprios de aplicação.

Se tentarmos fazer alguma definição, é possível dizer que *compliance* (ou conformidade, ainda que não exista uma tradução totalmente fiel) trata de processos, disciplinas, estruturas orientadas a *fazer cumprir* normas legais, regulatórias, políticas e diretrizes; *detectar, tratar e evitar* desvios ou desconformidades, visando à perenidade de uma organização como consequência da correta gestão de riscos.

A ideia de base nessa definição é a segregação de funções dentro da empresa e os sistemas de controle das mesmas. Como uma primeira conclusão, vemos que é importante, até mesmo essencial, que uma empresa disponha de mecanismos claros que lhe permitam cumprir todas as exigências às quais está sujeita, assim como evitar todo tipo de desvios que a coloquem em situação de desconformidade.

Por outro lado, retomando a ética – ou, como prefiro, a “deliberação ética” –, diremos que se trata dos processos permanentes de *reflexão corporativa sobre atitudes, comportamentos e relacionamentos* visando à perenidade da organização, como consequência da correta gestão de riscos, da construção da identidade empresarial e do fortalecimento da confiança com as partes interessadas, como compromisso *com a busca da verdade, a deliberação do que é certo e como atuar em consequência*.

A ideia de base nessa abordagem é a reflexão sobre as atitudes, os comportamentos e relacionamentos que comprometem todos os níveis da empresa.

Por que é importante que uma organização contemple ambos os conceitos com igual interesse, e – gostaria de agregar – igual necessidade? O conceito de *compliance* ou conformidade responde a perguntas como: O que temos de (devemos) cumprir? Como podemos operar? Quais nossos limites? E, respondendo a essas questões, definimos claramente um âmbito legal. O conceito de “deliberação ética” permite responder a perguntas como: Como queremos ser reconhecidos dentro e fora da organização? Qual é a nossa identidade? Como a construímos? – observe-se que já no início deste trabalho nos fizemos estas perguntas. A resposta a elas define claramente uma cultura organizacional.

Provocando o debate, podemos agregar que, com um ótimo sistema de *compliance* – que, como dissemos, é importante, fundamental, necessário –, não estamos nos diferenciando de forma alguma de outra organização que também cumpra as suas exigências, pois *todos*, pessoas físicas e jurídicas, devem cumprir as leis, normas e regulações onde operam. Quase estaremos falando que se trata de uma *commodity*.

Entretanto, atuar também como resultado de um processo de reflexão, que nos permita ser reconhecidos de alguma forma desejada pelas partes interessadas (ou *stakeholders*), significa construir uma identidade, e esta é sempre algo único, individual, que permite diferenciação. Reconheçamos que construir uma identidade é também uma responsabilidade de um processo de governança.

Vejamos um exemplo: a partir da Lei 8.213/91, uma empresa com mais de cem funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência. Todas as empresas devem cumprir essa lei. A verificação do cumprimento é tratada no sistema de *compliance* da empresa, detectando, tratando e evitando desvios ou desconformidades.

Nada impede a essa organização refletir profundamente sobre as formas de apoiar as entidades que tratam da reabilitação de pessoas portadoras de deficiência, ou mesmo aumentar os índices legais de contratação, considerando que os percentuais de pessoas com essas características na sociedade superam os percentuais legais estabelecidos; definir planos internos de capacitação específicos etc. Claramente, essa empresa *transcende* as exigências legais, supera o nível de *conformidade legal*. Essa atitude tem impacto no âmbito interno da empresa e também

no externo, constituindo-se em um elemento a mais de identificação de uma cultura organizacional, na construção de uma identidade.

Outro exemplo: hoje não há exigências de percentuais de gênero em cargos diretivos, mas poderão existir – projetos estão sendo discutidos no Legislativo e, quando aprovados, deverão ser cumpridos. Pensemos, entretanto, que esse tema não é só um problema de percentual, mas é um reconhecimento de uma necessidade de equilíbrio na vida profissional, de diferentes visões que enriquecem uma diretoria ou um conselho.

Nesse sentido a definição de critérios claros a serem adotados na seleção dos colaboradores, na capacitação, nos processos de evolução na organização, independentemente de gênero, a comunicação transparente em toda a empresa e a definição de canais de cobrança quando esses critérios não são aplicados, transcende em muito o “simples” cumprimento de uma lei, definindo uma cultura, consolidando uma identidade empresarial. Isto é consequência de um processo de “deliberação ética”.

Parece-nos muito claro, nesta altura do texto, ser uma exigência que qualquer empresa conheça a natureza dos riscos a que pode estar sujeita, pois desta forma ela poderá desenhar e implementar um processo que satisfaça as necessidades em ética e *compliance*.

Esse processo deve estar adequado às realidades com as quais a organização se defronta no seu cotidiano. Não deve constituir um evento isolado, mas um processo permanente que consolide incessantemente a sua reputação. Deve contemplar uma gama muito ampla de tópicos, como as conformidades com as exigências legais e regulatórias, aderência com o propósito, a missão e as políticas da empresa, diretrizes financeiras, gestão da informação, políticas em tecnologia, desenvolvimento e distribuição de produtos e serviços, políticas comerciais, ciclo de vida, impactos no meio ambiente, aspectos de segurança e saúde no trabalho. Resumidamente, são áreas de atuação da *compliance*:

- Gestão dos riscos (identificação, classificação, categorização, origem, natureza) – estratégicos, operacionais, financeiros etc. – e sua tipificação – tecnológicos, ambientais, de conformidade);
- Avaliação, medida e tratamento de riscos;

- Mecanismos de informação e comunicação internos e externos;
- Processos anticorrupção, antipropina e antifraude: definição e implementação, planos de ações preventivas e corretivas, administração de crises;
- Certificações (processos, logística, qualidade, terceirização de serviços, contratações, etc.);
- Normas e regulações locais, internacionais (ISO, ABNT, SOX, Basileia, OCDE, GRI, etc.), análise de aplicação por tipo de indústria e setor de atividade econômica;
- *Compliance* e governança (estrutura, papéis, relação hierárquica, relação com órgãos de controle e fiscalização internos e externos, comitês e órgãos de gestão etc.)
- O âmbito de atuação mais relacionado com a deliberação ética compreende:
- Ética e governança (formas e mecanismos de deliberação, grupos, comitês, participantes, papéis, responsabilidades, envolvimento das equipes de direção);
- *Follow-up* das deliberações, dos indicadores de progresso;
- Canais de comunicação;
- Relações com as partes interessadas, compromissos e acompanhamento;
- Formalização (elaboração, revisão código de ética e/ou conduta; processos participativos, definição de expectativas, validação e implementação);
- Planos de formação, multiplicadores, ações permanentes, programas etc.

Se pensarmos em criar, implementar, um sistema de conformidade, de avaliação de riscos, como uma forma de nos adaptar aos riscos, de nos defender, será um critério ruim para começar um debate interno na empresa. Um caminho muito mais eficaz e enriquecedor será ver como construir uma cultura ética que seja reconhecida interna e externamente como prioritária e basilar da organização e minimize ao máximo as “tentações” dos colaboradores – em qualquer nível da estrutura – na adoção de práticas não aceitas.

Esse percurso nos permite algumas considerações, que ao mesmo tempo constituem uma provocação para a reflexão:

- As pessoas – os reais sujeitos éticos – por natureza tendem a ser cada vez mais éticos quando trabalham em um ambiente propício para atuar de forma ética;
- Esse ambiente compromete as equipes e consolida uma identidade (ou seu contrário);
- As atitudes, os comportamentos e os relacionamentos transcendem o cumprimento do que está previsto no âmbito legal, exigindo sempre uma deliberação, uma escolha prévia para a ação concreta;
- A criação de uma cultura ética nasce da liderança, mas se consolida e permanece quanto toda a organização a suporta e enriquece; é uma construção permanente;
- Embora seja importante a preparação de códigos de conduta e programas de formação no âmbito da ética, eles não demonstram uma cultura se não são consequência da mesma;
- A deliberação ética sempre é uma área de desconforto, sendo as decisões éticas complexas e ambíguas e não compreendem só a deliberação e a escolha, mas também a sua execução.

A COMPLEXA RELAÇÃO ÉTICA E EMPRESA

O processo decisório, em qualquer tipo de atividade, sempre requer considerar duas dimensões: o tipo de atividade, com a qual se liga a deontologia, um conjunto de normas, condutas, deveres específicos a diferentes áreas, como, por exemplo, as áreas médica, jurídica, de administração, de comunicação etc.; e o próprio sujeito, aquele que tem a responsabilidade de tomar uma decisão, pois disso se trata: decidir por que e como fazer alguma coisa.

As organizações condicionam, influem a forma de tomar uma decisão, pois elas se pautam por um conjunto de valores que têm influência nas pessoas que as compõem, mas não eliminam a responsabilidade pessoal, individual, intransferível, que significa tomar uma decisão.

Em uma empresa, quem toma decisões são os indivíduos, mas os atos empresariais envolvem uma responsabilidade corporativa. A convergência e sintonia entre os valores que pautam as decisões individuais, bem como o impacto das decisões que são 'atribuídas' às empresas devem ser cada vez maiores, evitando assim um estado de esquizofrenia social entre pessoas que pensem e se guiem de forma determinada e a percepção que a sociedade tenha da empresa onde trabalha.

Isso exige que a ética nos negócios seja um campo de preocupação das empresas, como discutir, como formar os quadros, todos eles, sobre os valores empresariais.

Um fator importante para ver essa relação, entre decisões individuais e os valores empresariais, é reconhecer que toda atividade empresarial tem impacto na sociedade e nas pessoas que a compõem.

Não é possível considerar a deliberação ética como um programa, como um agregado gerencial, como algo momentâneo, de aplicação em períodos de tempo, mas ela deve ser considerada como própria da atividade econômica, dos negócios que a empresa se propõe realizar para atingir os objetivos definidos.

Toda decisão tem impacto e consequências. Podemos então falar de uma ética da responsabilidade, das consequências, mais que de uma ética da convicção. Entretanto, a avaliação das consequências não pode prescindir das crenças, dos valores e das convicções pessoais que orientam a decisão. Este é o campo complexo e tenso no qual se desenvolve a relação empresa/dirigentes e colaboradores.

O BINÔMIO CONFIANÇA/INTEGRIDADE

A confiança é um atributo humano. Eu sinto confiança nas outras pessoas, sinto confiança em mim mesmo, sinto confiança na empresa, outros confiam em mim. Isso quer dizer que estarmos confiantes significa poder decidir a forma de atuar, ter comunhão de valores, saber que podemos juntos definir um destino empresarial, destino que converge com meus próprios valores.

Essa visão permite definir a confiança como um alicerce insubstituível da empresa para ter sucesso, como condição fundamental para o exercício da boa governança e uma cultura de deliberação ética permanente. A confiança como forma essencial das relações de trabalho se

opõe ao conceito de medo, de força, conceitos muito claros quando se fala de relações de poder.

A ausência de confiança, podemos dizer, é presença de fraqueza, de vulnerabilidade. Trata-se de sensações reais, na maior parte das vezes difíceis de identificar, mas sempre presentes, seja nas relações interpessoais, como nas relações colaborador/empresa. A existência ou não de confiança não eliminará as situações difíceis, as situações nas quais temos que decidir, mas muda drasticamente a forma pela qual encaramos essas situações.

O medo, o temor, o sentimento de vulnerabilidade são empecilhos para atuar, eles inibem, colocam barreiras à decisão rápida. A confiança nos impele, nos permite decidir e atuar. Em ambos os casos estamos tomando ações; no primeiro caso, talvez mais influenciados por mecanismos de defesa; no segundo, por mecanismos de criação, de empreendedorismo, de inovação. Logicamente os resultados atingidos influirão nos meus níveis de confiança ou temor.

Será importante discorrer sobre a estreita relação que existe entre ‘confiança’ e ‘integridade’. E interessante constatar que no Decreto nº 8.420 (PR 2015), de 18 de março de 2015, que regulamenta a Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilidade administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências, o capítulo IV tem como título “do programa de integridade”. Este é definido como “conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. O parágrafo único desse capítulo também afirma que “o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve assegurar o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade’.

O que significa integridade? O *Dicionário Houaiss da língua portuguesa* (Houaiss, 2009, p. 1094) nos oferece várias dimensões: “1. Estado ou característica daquilo que está inteiro, que não sofreu qualquer di-

minuição, plenitude, inteireza. 2. Característica ou estado daquilo que se apresenta ileso, intato, que não foi atingido ou agredido. 3. Caráter, qualidade de uma pessoa íntegra, honesta, incorruptível, cujos atos e atitudes são irrepreensíveis; honestidade, retidão (...).”

E frequente falar de deliberação ética, de integridade, como algo que descreve a luta contra a corrupção, contra a ilegalidade, mas acredito que, após a leitura destas primeiras páginas, entendemos que essa é uma visão extremamente reducionista. Falar de ética, de integridade significa declarar e atuar sobre os valores pessoais e empresariais na consolidação de uma identidade, seja ela pessoal ou empresarial, que inclui a luta contra a corrupção, mas não termina nela.

Outro ponto que merece atenção é que já em um futuro muito próximo os colaboradores de uma empresa terão nesse conceito um dos elementos mais importantes do processo de seleção. Nesse sentido, parece evidente que o conceito de integridade deverá ser considerado como uma unidade.

Como antecipamos acima, o ser humano tem diferentes formas de atuação em cada âmbito. Normalmente não se apresenta como uma unidade, mas, pelo contrário, percebemos uma crescente fragmentação, de acordo com o âmbito em que o indivíduo se faz presente: na família, no trabalho, na academia etc. Enfim, parece que há que exercer diferentes papéis. Evidentemente esse “exercer” diferentes papéis, atuar de forma diferente, vai totalmente contra o conceito de integridade.

O conceito de integridade é um dos pilares da mudança cultural da sociedade. Uma conduta íntegra vai ter como consequência a construção da confiança e também exige que se consiga harmonizar os mesmos valores e referências independentemente do ambiente e da circunstância vivenciada.

Na análise desse binômio é fundamental considerar que o exemplo, a atitude, o fazer, atos de índole evidentemente pessoal, constituem alguns dos multiplicadores mais importantes de mudança, seja na visão positiva de construir um ambiente mais sadio, como na visão inversa, de deteriorar esse ambiente por atitudes que não refletem integridade nem geram confiança.

É possível que uma empresa possa fomentar a integridade nas pessoas? É possível ensinar ética? Insistimos bastante no início deste

texto na analogia entre a empresa como organismo vivo e os sistemas e processos no ser humano; recursos, processos e relações têm, em cada um, características específicas, mas, todos eles, nos dois casos, desembocam na identidade. Falamos também da empresa como comunidade de pessoas. Essas considerações fazem evidentes que, quando consideramos cada uma das partes interessadas, ou *stakeholders*, como os fornecedores, seja de capital – acionistas e investidores –, de matérias-primas e insumos – os fornecedores –, de trabalho – os colaboradores, funcionários e diretores – ou os receptores de produtos e serviços – os clientes, nunca podemos perder de vista que cada parte interessada está composta e são pessoas.

O terreno proposto é difícil e está focado no ser humano. Em uma unidade irrepetível que tem uma dignidade própria, sua própria visão de mundo, ele pode – e deve – ter uma escolha livre sobre o que quer, como atingi-lo e como quer ser reconhecido pelos outros. Evidentemente, uma empresa que propicie um ambiente de confiança e integridade, onde a deliberação ética permeie por toda a organização, facilitará essa escolha no sentido do bem comum.

Mas, talvez devamos repensar como trabalhar a reflexão desses temas na empresa. Até hoje, parece que estamos mais preocupados em como fazer, qual será o material de apoio, quais os critérios pedagógicos aplicados, que tipo de formação, qual o conteúdo etc. São todos temas importantes, mas é bem possível que deixemos em segundo plano que os que participarão desse processo são pessoas, assim como talvez não reflitamos em profundidade sobre como promover a liberdade de escolha consciente em cada uma delas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano sempre se expressou através da linguagem. A grande diferença é que hoje ele pode utilizar grande quantidade de canais e recursos para expor o que pensa. Essa “explosão” de meios faz com que, no mundo digital, as empresas estejam cada vez mais expostas. Comunicar e consolidar a identidade corporativa, saber acompanhar e trabalhar os riscos de reputação, saber se dirigir a cada público, é um desafio enorme que exige muita competência e dinamismo. De fato,

uma comunicação que transmita a realidade de uma empresa crível é um aporte inestimável que o profissional de comunicação pode fazer.

Nesse sentido, além de permanente e totalmente alinhada com os objetivos corporativos, a comunicação deve ser suportada na coerência entre atitudes, declarações e realizações. Essa coerência é o alicerce da credibilidade.

As equipes internas, todas as partes interessadas – clientes, fornecedores, poder público, membros da comunidade onde a empresa está inserida e gera trabalho e riqueza como comunidade de pessoas – têm no processo de comunicação um recurso essencial para conhecer e participar no processo de ética e *compliance* da empresa.

Como conclusão, reconhecemos que fazer da ética um tema estratégico na definição da identidade empresarial pode despertar o ceticismo em alguns. Outros se perguntarão se existe interesse em mudar a situação atual, se há tempo e vontade, para tal, se é possível assumir esse risco e o esforço de remar contra a corrente. Todas as perguntas são válidas, mas pretendo fechar provocando com uma outra pergunta: qual o mundo que queremos para nós e nossos filhos? Boa escolha...

REFERÊNCIAS

ARIELY, DAN. *Previsivelmente irracional: as forças ocultas que formam as nossas decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *A mais pura verdade sobre a desonestidade: por que mentimos para todo o mundo inclusive para nós mesmos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BAZERMAN, Max; TENBRUNSEL, Ann. *Antiético, eu? Por que não somos tão éticos quanto pensamos e o que podemos fazer a respeito*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009.

PALADINO, Marcello; DEBELJUH, Patricia; DELBOSCO, Paola. *Integridad: un liderazgo diferente*. Buenos Aires: Emecé Editores, 2007.

PR. Decreto n. 84.420, de 18 de março de 2015. Brasília: Casa Civil da Presidência da República – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm.

RESUMO

Este artigo é uma reflexão sobre os desafios da gestão da imagem e da transparência das empresas no século XXI, abordando ainda a correlação existente entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa. Defende-se que processos de comunicação mais transparentes, colaborativos e integrados são determinantes na construção de boas práticas de governança corporativa. Tal intersecção permite uma maior adaptação das empresas às profundas transformações, podendo resultar mesmo numa melhor performance delas e em aumento do seu desempenho econômico-financeiro.

Palavras-chave: Gestão de imagem; Transparência; Governança corporativa; Comunicação organizacional.

¹ Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com a tese *Comunicação organizacional e governança corporativa: uma intersecção possível?* Tem mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp) e graduação em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). É professora nas Faculdades de Campinas (Facamp). Tem experiência nas áreas de comunicação organizacional, planejamento estratégico e gestão organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: processos comunicacionais, planejamento estratégico e práticas de governança corporativa. E-mail: juliana@sabbatini.com._

Nosso texto girará em torno das questões debatidas no painel “Ética, gestão de imagem e contemporaneidade” durante o IX Congresso da Abrapcorp, em 2015, que buscou identificar, sob a perspectiva das profundas mudanças econômicas, sociais e ambientais de hoje, os novos desafios enfrentados pelas empresas quanto a uma gestão de imagem mais integradora e sustentável, contemplando a questão ética, a responsabilidade social, a comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa.

Tendo como pano de fundo a segunda metade do século XX, e principalmente o início do século XXI, foi fundamental buscar compreender a intensidade, a dimensão e as principais características que estão transformando o que entendíamos como modernidade, alterando significativamente o ambiente competitivo de negócios, as políticas e legislações, além da cultura e da sociedade.

Tais transformações, iniciadas a partir da década de 1970, apresentam uma nova configuração do capitalismo com alterações de ordem econômica, política e social. Um dos agentes decisivos foram as empresas, que buscaram se tornar muito mais competitivas, globais, inovadoras e passaram a ampliar sua forma de atuação e influência.

O ponto chave nessa trajetória é o crescimento e a consolidação das políticas neoliberais e a possibilidade, através da desregulamentação, da volatilidade do capital, com a queda das políticas reguladoras, que controlavam e restringiam as formas e a intensidade de busca por novas oportunidades de valorização do dinheiro. A ideia central era abrir à acumulação de capital novos campos de atuação (com a expansão das fronteiras e com a criação de novos produtos/agentes) até então considerados excluídos das opções e também do acesso das grandes corporações.

Finalmente, as bases de sustentação para a consolidação desse projeto foram as crescentes inovações tanto na área da informática, como na da telecomunicação e na da logística, trazendo uma integração e uma agilidade à troca de informações, dados e mercadorias em nível global. Para isso, as empresas também precisaram se estruturar internamente, alterando seus modelos de produção e gestão.

PROFUNDAS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Assim, sob a ótica econômica, os efeitos dessas transformações permitiram um aumento da riqueza financeira, uma descentralização da produção e consequente aumento do investimento direto externo, uma queda crescente dos preços e um aumento significativo da diversificação dos produtos, uma perda de autonomia do estado e a consolidação da financeirização como espaço central de acumulação de riqueza.

Ao observar os impactos sociais, é possível identificar a construção de uma nova dinâmica no mundo do trabalho, novas formas de cidadania e pertencimento, um forte papel da mídia e a onipresença do consumismo como elo de pertencimento a uma sociedade.

Vive-se a consolidação de uma nova era, caracterizada por um *supercapitalismo* (Reich, 2007), uma *corporate libertarian alliance* (Korten, 1995) ou, finalmente, uma *corporate colonization* (Deetz, 1992), onde a organização invade não só nossas vidas como nosso meio de vida e passa a ser o centro de referência para toda a sociedade, através da ideologia do livre mercado e do individualismo.

Stanley Deetz (1992), valendo-se do conceito de *corporate colonization*, apresenta e critica essa nova fase do capitalismo, marcada pelo predomínio e pela hegemonia das grandes corporações em detrimento dos direitos e benefícios sociais previamente conquistados (e agora sob estado constante de questionamento e desmantelamento).

Para o autor, o controle das organizações se estende além do poder do estado, chegando a controlar e influenciar o desenvolvimento de toda a sociedade. As relações extrapolam as fronteiras do trabalho e se espalham pelos mais diversos âmbitos sociais, influenciando a educação, a distribuição de renda, as relações familiares, os vínculos sociais, a participação nas decisões da vida democrática, chegando ainda a definir nossa maneira de pensar, agir e estabelecer prioridades de consumo e formas de se sentir pertencente a uma ou outra comunidade.

Dentro desse estágio do capitalismo, a sensação mais permanente é o enorme sentimento de insegurança e a perda de laços agregadores. As relações sociais estruturadas sob as noções de cidadania perdem seu referencial e as mercadorias passam a trazer significados de pertencimento, sendo criadas para não durar (para manter o desejo e a busca constante de algo nunca alcançável), e se tornando tão voláteis quanto

o capital financeiro. O papel do trabalho e a importância da família e dos laços sociais foram paulatinamente sendo encobertos pela lógica do consumo desenfreado e do ganho imediatista, individualista.

Toda essa lógica acaba sendo reproduzida nas relações de trabalho e fora delas, trazendo a questão da volatilidade, da insegurança, da velocidade, dos fracos laços de relacionamento e do individualismo para todas as dimensões da vida humana.

Através da desregulamentação e dos novos mecanismos de financeirização ocorreu um acúmulo expressivo por parte dos agentes econômicos, principalmente das empresas, aumentando significativamente a concentração de renda e definindo uma nova lógica de conduta. Essa mudança foi fortemente influenciada pelas novas políticas das empresas em gerar retorno para seus acionistas não mais através dos dividendos e de políticas de longo prazo, mas, sim, pela valorização especulativa do valor das ações. Além disso, é possível identificar um movimento de cooptação dos gestores (principalmente CEOs e diretores) pelos agentes institucionais, com a alteração das formas de ganhos e dividendos, permitindo que os gestores passem a receber em *stock-options*² e se tornem “proprietários” das empresas.

Nesse momento, a empresa passa a buscar uma alta valorização das ações em um prazo extremamente curto (perto de doze meses), buscando atender aos interesses dos agentes financeiros institucionais (os grandes negociadores e influenciadores no mercado financeiro) e paralelamente aos interesses particulares dos gestores (CEOs e diretores), que viram seus rendimentos quadruplicarem da noite para o dia. Tal fato acaba trazendo consequências profundas para o mundo do trabalho, o sistema produtivo e a distribuição de renda. Ao mesmo tempo, tende a valorizar a importância de mecanismos de controle e monitoramento junto às empresas, fortalecendo ainda mais a necessidade de boas práticas de governança corporativa e a permanência de canais de

² Nova estrutura de remuneração dos diretores e presidentes de empresas em opções de ações (títulos de propriedade), em vez da remuneração fixa mensal. Podendo agora receber parte da sua remuneração em ações, a alta classe gerencial passou a alterar os objetivos estratégicos da companhia de longo prazo em detrimento da valorização das ações em curto prazo.

comunicação transparentes na busca pela construção de uma boa reputação e do acesso aos seus diversos *stakeholders*.

Além disso, com o fim das políticas de bem-estar social, os cidadãos perderam certas garantias do equilíbrio entre o crescimento econômico e social, em que tanto os interesses das empresas quanto as demandas dos cidadãos eram contempladas. A consolidação e hegemonia da cultura neoclássica, que passou a determinar a conduta não só na economia, como também nas relações sociais através da cultura do consumo conspícuo; originou uma nova estrutura social ancorada no individualismo e na busca pelo bem-estar individual. “A preocupação neoliberal com o indivíduo põe em segundo plano toda preocupação democrática social com a igualdade, a democracia e as solidariedades sociais” (Harvey, 2008, p. 190). Os laços de pertencimento e as relações ancoradas em práticas democráticas antes garantidas pelo estado, passam agora a um plano secundário. Com a perda do poder do estado, as noções de direito se tornam vazias, sendo paulatinamente substituídas pela ideologia neoclássica e pela lógica do consumo.

A liberdade de escolha tão fortemente estimulada em cada consumidor/cidadão transpassa a ideia da escolha dos bens e serviços e passa a desenvolver um novo imaginário coletivo e uma nova maneira de sentir-se pertencente a um grupo. Essa transformação pode ser claramente visualizada na transição da sociedade do trabalho para a sociedade do consumo. O trabalho não desaparece, mas perde sua centralidade, seu poder aglutinador e referencial e se adapta, através da flexibilidade, aos novos mecanismos dessa etapa do capitalismo. As relações sociais trazem o consumo e o individualismo para o centro das referências e dos significados nas construções das relações sociais. E a própria essência do ato de consumir pressupõe a valorização do individual frente ao coletivo, da possibilidade de diferenciar-se em relação aos outros, mesmo que essa diferenciação tenha uma duração efêmera, passageira, transitória. Por isso, o consumo nunca é completo; há sempre a necessidade de buscar um espaço exclusivo, único frente aos outros.

Com a ausência de práticas regulatórias e políticas de bem-estar social, o mundo do trabalho sofreu, portanto, fortes impactos e passou por profundas transformações. O trabalho é entendido como um mero fator de produção, desprovido de qualquer referencial histórico e social,

de trabalhadores inseridos em uma rede de significados, expectativas, direitos e deveres. Nessa nova concepção, os vínculos são cada vez mais frágeis, estabelecidos por contratos de curto prazo a fim de maximizar a flexibilidade nas relações.

A imensa expansão especulativa financeira, sobretudo nas últimas três décadas, acabou por fragilizar os alicerces do mundo do trabalho e o elo de intersecção existente entre os capitalistas e trabalhadores (que caracterizou a era dourada nos Estados Unidos), trazendo consequências de ordem econômica, social e política. Além disso, acaba por desestabilizar toda a cadeia com a falta de limites e regulamentações, permitindo que o capital busque a máxima valorização, sem quaisquer considerações com as possíveis consequências e estragos, tanto no campo produtivo, como econômico e social.

Esse conjunto de transformações ocorridas no final do século XX, ampliou os fluxos de comércio e principalmente os fluxos financeiros, aumentando significativamente a interdependência das estratégias entre os países e principalmente entre as grandes empresas multinacionais. Observa-se uma necessidade constante de inserção global para ganhos de produtividade e de *market share*, além da gestão de mercados cada vez mais interconectados. Neste aspecto o papel da gestão da imagem e da valorização e percepção da importância dos ativos intangíveis se torna prioritária.

Através desse novo direcionamento, o propósito neoclássico de rentabilidade das empresas, baseado exclusivamente nos ganhos econômico-financeiros passa a ser questionado com a visão do *triple bottom line* – pessoas (*people – social performance*), meio ambiente (*planet – environmental performance*) e lucros (*profit – economic performance*) –, na qual as empresas passam a basear suas estratégias de ação e competitividade, sendo determinante a gestão da imagem corporativa, da comunicação organizacional e da governança corporativa através da transparência e do diálogo com seus diversos *stakeholders*.

As empresas capazes de engajar seus *stakeholders* em uma visão clara do futuro compartilhado e de atuar de forma superior em relação aos seus concorrentes no sentido dos três pilares estarão muito mais bem posicionadas para conquistar as mentes e os corações das pessoas – como também o dinheiro (Elkington, 2001, p. 40).

Nessa nova dinâmica de mercado, a necessidade de valorização e desenvolvimento dos ativos intangíveis se torna um grande trunfo de diferenciação por parte das empresas na lógica de conquista de novos mercados.

A VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

De acordo com Daniel Domeneghetti (2010), ativos intangíveis são definidos como um direito (provável) a benefícios futuros, que não possui um corpo físico ou financeiro; é uma mescla de competências individuais (conhecimento e capacitações), competências organizacionais (base de dados, tecnologias, rotinas, cultura organizacional) e relacionais (rede de relacionamentos, reputação, lealdade), não reconhecidas como ativos sob a ótica contábil, mas percebidas como tal pelos consumidores, fornecedores, acionistas e investidores.

São ativos que, divididos em quatro categorias básicas – ambiental, estrutural, intelectual e relacional –, proporcionam, através de diversos modos, a valorização e a diferenciação de uma organização. Devem conter ainda as seguintes características:

- Devem ser reconhecidos pelos *stakeholders*;
- São de difícil mensuração e qualificação;
- Precisam ser continuamente valorizados e desenvolvidos;
- São singulares, difíceis de imitar e intransferíveis;
- São decisivos na construção de vantagens competitivas;

Dessa forma, podem ser visualizados como: transparência, ética, abertura e clareza estratégica, inovação, foco, posicionamento, capital intelectual, marca, reputação, inteligência empresarial, satisfação e reconhecimento. Tais aspectos, na contemporaneidade, se tornam decisivos na disputa e sustentação de novos mercados e se tornaram prioritários para as empresas.

Sem dúvida nenhuma, o ativo intangível mais valorizado se tornou a marca da empresa, sua imagem no mercado, o desenvolvimento

de seu posicionamento e seus diferenciais capazes de permitir uma posição de destaque junto aos seus concorrentes.

Assim, podemos entender a marca como a percepção que o mercado tem daquela empresa/ou daquele produto, percepção que é construção de credibilidade (através da experiência). “A marca tem a força da mensagem proporcional à mensagem que consegue passar. E isso é muito impactante, é pura percepção, e não está em nosso campo racional. A marca precisa fazer as pessoas acreditarem” (Domeneghetti, 2009, p. 66).

É preciso entender que a empresa precisa gerenciar tanto a sua imagem como a sua identidade na construção de sua reputação e credibilidade. Entende-se imagem como a percepção que têm da organização seus diferentes públicos. Está diretamente relacionada com a forma pela qual os diferentes públicos veem a empresa com base em todas as mensagens enviadas por ela. A imagem da empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro – direta ou indiretamente – são associadas entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa que é seu elemento indutor.

Domeneghetti (2009) busca elucidar até que ponto uma marca forte afeta os resultados da empresa. O primeiro fator de impacto é a possibilidade de a empresa obter maior rentabilidade como resultado. À medida que o consumidor é exposto a experiências positivas, a companhia se diferencia, permitindo um prêmio sustentável no preço e desenvolvendo a lealdade do consumidor. Além disso, ela se torna menos vulnerável às ações da concorrência, com menor risco de crises, já que seus clientes acabam sendo fiéis a ela. Desta forma, uma marca saudável acaba gerando reações e benefícios positivos em vários dos seus públicos: os investidores negociam papéis da empresa com mais frequência, os consumidores se sentem mais conectados com a marca e, portanto, são mais fiéis e verdadeiros defensores da mesma, criando uma relação pessoal com a marca que traduz seu estilo de vida, sem contar que os funcionários trabalham mais empolgados e mais comprometidos.

Como parece óbvio, marcas fortes e desejadas são o caminho mais sólido para futuros mais confortáveis. Marcas com esse poder são, em essência, a imagem do próprio oásis buscado pelas empresas, sua representação iconográfica, sensorial,

racional e prática. Sem imagem de oásis, nada de oásis para muitas empresas, em inúmeros setores da economia. Sem marcas poderosas e relevantes, o mercado mais se parece com um deserto sem vida, sem cor e sem esperança para as empresas (Domeneghetti, 2009, p. 51).

Já a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Origina-se de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos. Para uma melhor construção da identidade, a empresa precisa desenvolver uma visão corporativa inspiradora, consolidar e gerenciar sua marca institucional, ter uma autoapresentação coerente, ou seja, cumprir aquilo que promete e finalmente saber gerenciar bem seu capital intelectual, promovendo reconhecimento, satisfação e autorrealização.

A economia de hoje depende do conhecimento, da inteligência humana, da agilidade e dos relacionamentos dentro e fora das empresas. O combustível é *a informação* e o lubrificante é *a confiança*.

Nesse processo, encontramos diversos obstáculos à transparência, que acabam por prejudicar a credibilidade e a reputação da empresa. Pode haver interpretações erradas, tanto pelo mercado como pelos acionistas e colaboradores, excesso de controle e poder, além de omissão de informações.

De acordo com Din Tapscott e David Ticoll (2005, p. 23), a transparência deve ser definida como acessibilidade de todos os públicos relacionados com a empresa, ou seja, dos *stakeholders*, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses. Ela pode ser ativa ou forçada. A transparência ativa exige investimentos em processos e políticas organizacionais, interações com os diversos *stakeholders* (respeitando suas demandas, urgências e linguagens), um papel forte de auditorias externas e o desenvolvimento de práticas de governança corporativa. Deve ser ainda inclusiva e confiável – comprovadamente material e verdadeira. Já a transparência forçada é resultado de crises ou da falta de clareza da empresa e surge da demanda da mídia ou de algum público não satisfeito e mal atendido.

A transparência pode, em geral, ser benéfica, mas nem sempre é acertada, e tampouco é prática o tempo todo. Além dis-

so, ela possui seus inimigos. A transparência pode ser polêmica, mal implantada ou arriscada. De maneira geral, embora o mundo esteja se tornando mais aberto, há muitos obstáculos à transparência total, alguns válidos, outros não (Tapscott; Ticoll, 2005, p. 39).

A própria cultura organizacional de grande parte das empresas ocidentais não privilegia a transparência e o diálogo. Até hoje, a informação é fonte de status e poder, e muitas vezes não pode ser completamente revelada. Isso não impede por parte das empresas a aplicação de políticas integradas de comunicação tanto interna como externamente. Se pensarmos no público interno, os benefícios são ainda maiores.

Funcionários automotivados têm melhor desempenho, não somente quando têm o conhecimento de que necessitam, mas também quando têm uma sensação de dignidade e valor próprio – a confiança mútua com seus empregados, baseada em valores éticos e praticada no dia a dia. Mais uma vez, a única base para tal confiança é a transparência – nas palavras dos profissionais de recursos humanos, a comunicação aberta, honesta e direta (Tapscott; Ticoll, 2005, p. 28).

Já quando falamos da relação da empresa com seus consumidores e a sociedade em geral, é determinante uma gestão eficaz da sua imagem na prevenção de crises e na fidelização do mercado.

As empresas não podem ser transparentes quando não são dignas de confiança, pois a abertura as prejudicaria. Empresas confiáveis devem ser transparentes porque a abertura ajuda os *stakeholders* a validar sua integridade. Em um mundo cada vez mais transparente, a abertura ativa torna-se central para o estabelecimento de confiança entre *stakeholders* e empresas. Para cunhar uma expressão, as empresas devem *despir-se* para o sucesso (Tapscott; Ticoll, 2005, p. 80).

Assim, na tentativa de desenvolver e sustentar tais ativos, as empresas passam a necessitar cada vez mais das práticas de governança corporativa e dos processos integrados de comunicação organizacional.

O desenvolvimento das ideias e práticas de governança corporativa, fortemente presentes nos últimos vinte anos, ocorre principalmente

por três razões fundamentais. A primeira é o aumento significativo dos conflitos de agência entre os acionistas e gestores – tanto pelo oportunismo cada vez maior de gestores face à dispersão do capital e à ausência dos acionistas, como pela luta constante entre os acionistas majoritários e minoritários por direitos mais equitativos. A segunda razão ocorre pelo questionamento do papel dos conselhos de administração e por anseios de mudanças de conduta e gestão destes, contribuindo para um aumento da transparência e por um maior comprometimento quanto aos resultados almejados e aqueles efetivamente obtidos. E a terceira razão é a crescente força do papel dos gestores, com autobenefícios em escalas exageradas, gestões muito focadas em curto prazo, diretrizes e estratégias constantemente alteradas tendo muitas vezes o gestor como beneficiário imediato e, por fim, a manipulação dos resultados.

Portanto, as empresas têm buscado assimilar e internalizar as boas práticas de governança corporativa, principalmente depois dos escândalos de 2001 e da crise de 2008, na tentativa de minimizar os riscos e, de certa forma, controlar o crescente aumento de poder dos gestores que, com a possibilidade de remuneração através de *stock options*, passaram a agir muitas vezes em benefício próprio.

Outro aspecto fundamental, já relatado anteriormente, é a busca pela boa reputação e credibilidade junto ao mercado. As empresas têm procurado estabelecer relações que possam lhes trazer diferenciais junto aos seus concorrentes, aos investidores e ao mercado como um todo. Uma reputação favorável significa maior atratividade delas junto aos seus *stakeholders*, estabelecendo vantagens competitivas sustentáveis. Com isso, há uma grande valorização da comunicação organizacional e das práticas de relações públicas.

Como apontado por Carlos G. Caixeta (2008), a ampliação da importância da reputação empresarial como recurso estratégico nos últimos anos vem ajudar numa melhor inserção das empresas nos mercados globais, uma vez que estas são forçadas a uma avaliação constante de suas políticas corporativas, ações e interações nos mercados em que atuam. Dessa forma, ampliam-se os esforços das empresas para mostrar e valorizar suas qualidades intrínsecas e extrínsecas junto aos seus consumidores; realizar junto aos acionistas uma *performance* mais favorável; trabalhar junto aos ambientalistas ações efetivas de preservação;

desenvolver junto aos empregados uma relação mais justa e democrática; e, finalmente, realizar junto à comunidade projetos de melhoria e responsabilidade social.

Nesse cenário altamente competitivo, a construção da reputação e de boas práticas de governança corporativa pode, atualmente, se tornar crucial para a conquista e manutenção de posições no mercado, além de contribuir para o fortalecimento e a própria sobrevivência da organização.

Nesse processo de integração das dimensões empresarias e éticas, é fundamental perceber que a empresa concebida e administrada sob o caráter puramente econômico de maximização do lucro acabará por relacionar-se com a ética de maneira compulsória, a partir de pressões sociais ou regulamentações vindas do meio externo, sendo que a ética ocupa um lugar tangente e periférico na organização. Já em empresas com múltiplos propósitos, com orientação *shareholders orientend*³, os objetivos vão além do pilar econômico, abordando também o desenvolvimento social e a melhoria ambiental e acabando por contemplar todos os públicos estratégicos relacionados com a organização, tendo a ética como pilar norteador desse processo, além da comunicação integrada e das boas práticas de governança corporativa.

³ Esta abordagem procura contemplar todos os públicos estratégicos relacionados com a empresa e seu objetivo corporativo está vinculado à conciliação de um conjunto ampliado de interesses, que possa satisfazer todos os públicos envolvidos. Desta maneira, os objetivos e as diretrizes estratégicas das empresas devem contemplar indicadores que vão além do lucro. Existem, portanto, outras categorias de retorno maximizáveis, como, por exemplo, as relações entre grupos e o capital humano, que juntos contribuem para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das corporações. A dificuldade nessa abordagem está em estabelecer critérios de controle e objetivos claros para cada um dos públicos envolvidos, já que os indicadores de desempenho vão além dos resultados financeiros, muitas vezes trazendo um maior número de conflitos que podem levar a situações de instabilidade ou de estagnação. Busca-se uma gestão mais consciente da empresa, que tentará conciliar as demandas dos acionistas com as demandas dos demais públicos envolvidos e que, de certa forma, são responsáveis pela manutenção e sobrevivência da própria corporação.

Dessa forma, acredita-se que as políticas de comunicação organizacional, aliadas às práticas de governança corporativa, podem contribuir para a construção de um cenário e de uma imagem positivos da empresa, ou seja, sua reputação. Essa reputação e credibilidade que atuam de forma determinante na captação de recursos, na manutenção dos clientes e na consolidação de diferenciais competitivos sustentáveis.

Os benefícios na aplicação das boas práticas de governança corporativa, ancoradas por políticas e processos de comunicação organizacional, passam também por ampliar a possibilidade de novas alianças estratégicas. E, finalmente, acabam por promover uma redução de conflitos de interesse, através de um maior alinhamento entre proprietários, conselho e direção executiva, gerando para a empresa maior credibilidade e confiança junto ao mercado, que atualmente se encontra disposto a pagar mais pelas empresas cujas práticas de governança são mais efetivas, principalmente quanto à transparência de informações (*disclosure*) e quanto ao comprometimento com normas e leis (*compliance*).

Assim, as políticas de comunicação organizacional podem contribuir para ou até determinar o sucesso das boas práticas de governança corporativa ao estabelecerem canais de comunicação efetivos, que permitam a existência e a manutenção de uma comunicação de duas vias (e não somente a transmissão unilateral de informações), que forneça credibilidade e estimule a interação entre esses agentes, além de facilitar a interlocução com os demais públicos estratégicos e que, hoje, contribuem na construção da credibilidade e da imagem da empresa e se tornam fundamentais para o alcance do sucesso de forma sustentável e competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho aqui apresentado é de que existe uma correlação positiva entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa, defendendo a real necessidade em estabelecer canais de informação de duas vias, quebrando a assimetria informacional e alterando os padrões tradicionais de gestão. Pode-se, ao mesmo tempo, ajudar a identificar a relevância e urgência das demandas dos diversos *stakeholders* e responder mais eficazmente, buscando um ambiente mais flexível, criativo, colaborativo e que, conseqüentemente, trará mais competitividade e sustentabilidade às organizações.

Nesta perspectiva, a comunicação tem o potencial de tornar-se instrumento e também processo de inteligência, uma fonte de geração de valor e vantagem competitiva. Afinal, por perpassar todas as dimensões da organização – a humana, a econômica, a mercadológica, a cultural e a social –, a comunicação torna-se inextricavelmente vinculada, quer se admita ou não, ao desempenho corporativo como um todo (Mello, 2010, p. 200).

Vale aqui destacar que a interface entre comunicação organizacional e governança corporativa precisa ser continuamente analisada e desmembrada. Partindo do pressuposto de que boas práticas de governança necessitam de políticas de comunicação transparentes e fluxos de duas vias, ainda existem poucos exemplos reais no mercado que consigam contemplar as necessidades e expectativas da maioria dos seus *stakeholders*.

Assim, apesar do crescimento da importância do papel da comunicação organizacional dentro das empresas, ainda se percebe uma dicotomia entre a teoria e a prática, além da ausência de processos e políticas de gestão mais efetivas, ao envolver coletivamente os membros da organização em novos processos de produção de sentido e, assim, reconstruindo continuamente novas realidades organizacionais. A interface positiva aqui identificada entre as políticas de comunicação organizacional e as boas práticas de governança corporativa seriam um dos caminhos possíveis para ampliar essa integração na busca por novas realidades organizacionais, que acabariam por ampliar a interlocução da empresa com seus diversos *stakeholders*.

Portanto, é fundamental e necessário, na construção de vantagens competitivas, que, ao se dirigir aos *stakeholders* internos (conselho administrativo, diretores e empregados), além dos *stakeholders* externos (credores, fornecedores e consumidores), a organização utilize políticas e fluxos de comunicação que favoreçam a diversidade, que permitam a real expressão e participação dos envolvidos, que valorizem a solidariedade e a ação colaborativa. Ou seja, que utilize a comunicação organizacional de maneira estratégica, indo inclusive além, como propõe Stanley Deetz (2010), ao permitir a construção de ambientes verdadeiramente democráticos, que supere o diálogo e permita a intersecção entre pontos de vida distintos, entre visões de mundo divergentes e que de forma colaborativa trará novos e inovadores caminhos, processos e produtos.

Dessa forma, a intersecção identificada entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa pode estabelecer parâmetros mais elevados de transparência, fluidez e integração no relacionamento da empresa com seus diversos públicos estratégicos. As práticas de governança corporativa (devido à forte pressão externa, após escândalos e crises) podem constituir um forte incentivo e pressionar internamente as empresas a melhorar seus fluxos de comunicação tanto internos, quanto externos.

Ao sustentar essa correlação positiva entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa, pode-se esperar ainda uma política mais efetiva na construção da credibilidade das empresas e na ampliação dos canais de comunicação com seus diversos *stakeholders*, favorecendo a diversidade, permitindo uma participação mais efetiva e valorizando a ação colaborativa, além da sustentabilidade e da preservação do meio ambiente. Somente neste estágio de construção coletiva, as empresas poderão desenvolver diferenciais realmente sustentáveis para responder às fortes demandas do século XXI, construindo credibilidade e imagem positivas, além de canais efetivos de interlocução com seus públicos estratégicos.

REFERÊNCIAS

CAIXETA, Carlos Gustavo. *Competitividade brasileira: um estudo da reputação de empresas nacionais por meio das dimensões governança, desempenho e produtos e serviços*. 2008. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

DEETZ, Stanley. *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.

_____. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

DOMENEGHETTI, Daniel. *Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.

HARVEY, David. *O neoliberalismo: história e implicações*. São Paulo: Editora Loyola, 2008.

KORTEN, David. *When corporations rule the world*. Connecticut: Kumarian Press, 1995.

MELLO, Selma Ferraz Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas*. 2010. 271fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

REICH, Robert. *Supercapitalismo: como o capitalismo tem transformado os negócios, a democracia e o cotidiano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SABBATINI, Juliana Fedak. *Comunicação organizacional e governança corporativa: uma intersecção possível?* Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 2010.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. *A empresa transparente*. São Paulo: M. Books, 2005.

RESUMO

A partir dos dados revelados pela pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações*, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), com apoio do Grupo de Estudo de Novas Narrativas (Genn) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), no segundo semestre de 2015, este artigo questiona a efetividade de programas de *compliance* implantados no âmbito empresarial brasileiro, concebidos e operados sem a presença de comunicadores em suas estruturas de governança.

Palavras-chave: Novas narrativas; Comunicação em organizações; Comunicação empresarial; Governança corporativa; Ética.

¹ Pós-doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione (Iulm), de Milão, Itália. Doutor e mestre em Ciências da Comunicação, na área de Interfaces Sociais da Comunicação, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Graduado em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Professor livre-docente do Curso de Relações Públicas e orientador em nível de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da ECA-USP. Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn). Recebeu, em 2012, o Atlas Award da Public Relations Society of America (PRSA), a mais alta distinção das Relações Públicas globais. Membro fundador da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Membro da Arthur Page Society. Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). E-mail: paulonassar@usp.br.

O crescente interesse das organizações em aprimorar aquilo que os especialistas chamam de *compliance* – termo inglês com origem no verbo *to comply* e que na prática significa a sintonia das empresas e instituições com as leis, regras e instruções organizacionais e da sociedade –, constitui excelente oportunidade para medir a importância que empresas e governos vêm dando, hoje, aos profissionais de comunicação. E, nesse particular, o que fica evidente é que o caminho a percorrer é dos mais longos, sobretudo porque o universo do *compliance*² – território em que, de muitas formas, o direito deveria se articular com atributos que valorizam as marcas no contemporâneo, como a reputação, a confiança, a percepção e a governança – permanece fechado àqueles que lidam com o diálogo e com o simbólico de empresas e instituições, como os comunicadores.

A comunicação, no ambiente das ações de *compliance* e governança corporativa, é um patinho feio que ainda não se transformou no cisne da lenda. Foi o que revelaram os principais dados de pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações*, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), coordenada por mim, com a colaboração do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (Genn) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-ISP) e do Instituto Aberje de Pesquisa (Databerje), entre os meses de setembro e outubro de 2015. Tal pesquisa foi publicada na oitava edição do periódico *Valor Setorial Comunicação Corporativa*, publicação anual realizada em parceria entre a Aberje e o jornal *Valor Econômico*, subsidiando as discussões entre acadêmicos e profissionais (Valor, 2015).

² A Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE), instituição norte-americana, fundada em 2004, integrada por mais de 15 mil especialistas de todo o mundo, baliza o tema do *compliance* na formalização de processos administrativos com objetivo de coibir e localizar as más práticas no ambiente organizacional. No Brasil, a Controladoria Geral da União (CGU) utiliza, quando discute temas no universo do *compliance* e das ações anticorrupção, a expressão “programa de integridade”. Para a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), “ser compliance” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes (Febraban, s. d., p. 11).

SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Participaram da pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações* 92 organizações (20% da amostra). Dentre as principais características das empresas participantes e dos temas relacionados ao tema do *compliance* e de suas interações com assuntos como cultura e comunicação, destacamos:

- 1) A quase totalidade das organizações participantes são privadas (91%) – das quais 46% nacionais e 45% multinacionais (45%) – e estão distribuídas nos mais diversos setores de atividade. A maioria dos respondentes está localizada em São Paulo (70%) e tem mais de 100 colaboradores. O total das receitas brutas das empresas participantes representa 12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro de 2014.
- 2) A maioria das organizações participantes (75%) possui programa de *compliance*, há mais de 5 anos (52%), estando os mesmos formalizados e publicados (89%). Das que não possuem programa, maior parte é constituída por agências de Comunicação.
- 3) As organizações que possuem programa de *compliance* têm área formal estruturada (76%) para conduzir as questões relacionadas ao tema e, em sua quase totalidade (91%), as áreas estão posicionadas nos mais elevados níveis da estrutura organizacional.
- 4) Entre as principais responsabilidades das áreas de *compliance* das organizações participantes, temos: a vigilância das questões éticas (83%); o desenvolvimento das políticas de *compliance* (83%); a comunicação de parâmetros éticos (80%); o levantamento dos desvios de *compliance* (80%); o estímulo interno a comportamento moral (78%); e o desenvolvimento de procedimentos (78%). Destacam-se ainda: a implementação de novos regulamentos (70%), a elaboração de reportes para o conselho das organizações (55%) e a remediação de falhas empresariais passadas (53%).
- 5) A grande maioria das organizações participantes (92%) mantém canais seguros para receber denúncias relativas a potenciais violações do programa de *compliance*, os quais são utilizados tanto para denúncias internas quanto externas (77%). Os principais canais utilizados são *hotline* (66%), o superior hierárquico (47%) e a área de recursos humanos (40%).

6) Destaca-se na pesquisa que 63% das organizações efetuam alta cobrança do compromisso dos colaboradores em relação ao programa de *compliance*. Em caso de má conduta do colaborador, a medida mais adotada é a demissão (74%), seguida do *mentoring* realizado pelo superior imediato (62%) e do monitoramento do colaborador (47%). Apenas 15% das participantes mantêm programa de reconhecimento dos colaboradores em relação à prática dos valores éticos.

7) A maioria das organizações (90%) realiza treinamento dos colaboradores para as questões relacionadas ao *compliance*. A atividade mais comum é a realização de palestras ou cursos desenvolvidos por integrantes da própria organização (87%).

8) Entre os três indicadores/métricas mais utilizados para avaliar a eficácia do programa de *compliance* encontram-se: o volume das chamadas para os canais de denúncia (67%); a análise dos resultados da auditoria interna (63%); e as pesquisas de cultura/clima organizacional (60%).

9) Entre os aspectos mais desafiadores do programa de *compliance* para as organizações estão aqueles relacionados aos terceiros, aos colaboradores e ao próprio programa: a gestão de risco de *compliance* de terceiros (69%); o controle do cumprimento das políticas pelos funcionários (42%); e a execução do processo de avaliação de riscos de *compliance* (35%). Destacam-se, também: o processo de contratação de novos terceiros (33%); a gestão das investigações internas (26%); e o treinamento dos funcionários nas questões relativas a *compliance* (26%).

10) As áreas percebidas como potencial risco para as organizações são: o *compliance* do fornecedor (69%); os conflitos de interesse (64%); e o vazamento de informações privilegiadas (64%). As mídias sociais (39%) e os contratos *com o governo* (31%), também são percebidas como potencial risco pelas empresas.

11) As prioridades em *compliance* definidas pelas organizações participantes para os doze meses subsequentes à pesquisa demonstram que, apesar do tempo de implantação dos programas, ainda existe um esforço para torná-lo parte integrante da cultura organizacional, uma vez que, entre as mais selecionadas, temos: incorporação da cultura de *compliance* em toda a empresa (94%); o reforço dos conceitos de ética e transparência (67%); e o estabelecimento ou intensificação do treinamento em *compliance* (65%).

12) Ainda, 85% dos participantes acreditam que a organização é consistente e coerente na aplicação das medidas disciplinares decorrentes do *compliance*. Entre as que não acreditam, a falha se dá em relação à divulgação dessas medidas. Todos os participantes acreditam que a comunicação do *compliance* (ética e transparência) na organização aumenta a confiança dos *stakeholders*. Dos entrevistados, 39% entendem que o programa de *compliance* trouxe resultados tanto financeiros quanto reputacionais para a organização, enquanto que para 23% os resultados teriam sido somente de reputação; 24% não efetuam medição sobre o tema.

E A COMUNICAÇÃO?

A pesquisa *Panorama sobre ética e transparências nas organizações* demonstrou também que, na maioria das organizações pesquisadas, 77% têm comitês formais para tratar as questões relacionadas ao *compliance*, *mas ironicamente a área de comunicação participa em apenas 44% deles* (grifo meu), pouco à frente apenas da área de finanças (41%). Controlam os comitês a área jurídica (80%), a de recursos humanos (74%) e a de auditoria interna (63%). A conclusão imediata: a despeito dos impactos negativos da corrupção no cotidiano das empresas brasileiras e da ascensão global das leis anticorrupção, os controles internos permanecem normativos, sem atentar para o fato de que a construção de empresas limpas passa por processos de educomunicação³ profissionais e intensivos, em que os embates cotidianos entre ética e moral e os seus desdobramentos no destino e no simbólico das

³ “Diante desse quadro, é hora de entrar em cena a transparência autêntica, acompanhada de programas educacionais para a democracia e a renovação de velhos modelos de negócios. Isso vai exigir muito planejamento estratégico e atitudes éticas, um jeito novo de fazer comunicação e relações empresariais e governamentais. Não é suficiente só condensá-lo em manuais, mas [é preciso] entronizá-lo no cotidiano das organizações. O que está em questão é o caminho realista, nada utópico, da sensibilidade e do controle. Daí as leis da Ficha Limpa e Anticorrupção precisam ser encaradas a sério, não pelo temor que possam criar, mas pela expectativa de ética recíproca entre as organizações privadas e o estado” (Nassar, 2014, p. 15).

empresas, de seus empregados e de extensas redes de públicos devem ser bem comunicados e discutidos.

Por quais caminhos? Um pouco de história, primeiro. A prática do *compliance* nasceu nos Estados Unidos na virada do século XX, no momento em que a democracia se afirmava e os direitos civis davam lugar ao surgimento de agências reguladoras. Nos idos de 1906, ganhou força a fiscalização nas empresas e, com isso, passou-se a ter crescente cuidado com procedimentos e registros. A preocupação com a memória da empresa, de seus fundadores e administradores adquiriu uma perspectiva histórica, entre 1905 e 1907, na Alemanha, com a criação de arquivos documentais na Krupp e na Siemens. Em 1927, introduziu-se na Universidade de Harvard a disciplina História empresarial. Elida Gagate e Beth Totini (2004, p. 114-115) destacam que nas décadas de 1940 e 1950

temas multidisciplinares, comparativos e transversais à trajetória institucional da empresa – como o desenvolvimento de produtos, parcerias, processos de mudança da estrutura corporativa, entre outros – passam a compor o universo da memória empresarial. Um dos mais importantes marcos desse novo posicionamento foi o estudo realizado por Alfred Chandler, professor emérito da Harvard Business School, intitulado *Management decentralization: a historical analysis*. Publicado em 1956, o ensaio baseou-se em biografias empresariais, relatórios anuais, livros e revistas de negócios. Nele Chandler buscou sistematizar os modelos de evolução organizacional em dez setores industriais, estabelecendo paralelismos e comparações.

Em seguida, as práticas de fiscalização de boa conduta se multiplicaram até que, nos anos 1980, emergiram a governança corporativa e, também, a transformação da ética em lei. O combate à corrupção entrou vigorosamente em cena. Nada disso impediu que os escândalos de recebimento de propinas e fraudes se sucedessem, inclusive com o envolvimento de empresas na derrubada de governos, como ocorreu no Chile do socialista Salvador Allende, em 11 de setembro de 1973. Mas a verdade é que as empresas deixaram de ser inatingíveis, como acontecia no século XVI, por ocasião do surgimento das Companhias da Índias Ocidentais. A ética, pouco a pouco, foi sendo transformada em lei, tanto na América, como na Europa. Para as grandes empresas, nesse con-

texto, a sociedade deixou de ser algo parecido como um irmão inferior. Atentar para os humores da sociedade tornou-se crucial para elevar marcas, produtos e executivos para o céu ou para o inferno.

Esse processo foi um grande salto, uma evolução sem paralelo. Ao longo de todo o século XX, o *compliance* marcou o comportamento empresarial e deu alicerce às mudanças que se sucederiam no ocaso da influência da cultura protestante na América. Desse ponto de vista, pode-se argumentar que a cultura do *compliance*, depois do desmoronamento da ética protestante de produzir riquezas e promover o bem comum, deu sentido às normas e manteve vivo o espírito ético dos negócios.

A RESPONSABILIDADE HISTÓRICA EMPRESARIAL

No ambiente dessa discussão que envolve ética e as decisões organizacionais, entre os exemplos brasileiros, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) destaca contemporaneamente que

as novas regulamentações internacionais como Foreign Account Tax Compliance Act (Fatca), Dodd-Frank Act, UK Bribery Act e o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), e os protocolos de *compliance* da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (Uncac), da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Convenção Interamericana, aproximaram as comunicações e prestações de contas das empresas nacionais e internacionais em temas relacionados a fraude, corrupção, atos ilícitos e denúncias corporativas junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores internacionais. Com isso, as instituições financeiras foram compelidas a iniciar um ciclo de mudanças, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, para construir uma imagem forte da instituição financeira perante clientes e fornecedores (Febraban, s. d., p. 07).

Trata-se de um testemunho institucional que demonstra que a “função de *compliance*” (Febraban, s. d., p. 07) é de grande importância na proteção e no aprimoramento do valor, da reputação corporativa e

dos fatos que expressam diante da sociedade e mercados uma dada responsabilidade histórica empresarial⁴.

No Brasil, as primeiras páginas de um novo momento vêm sendo escritas com as sucessivas prisões da Operação Lava-Jato, da Polícia Federal, com destaque para as realizadas a partir de 2014, e a estruturação de extensa legislação anticorrupção, além da natural reação da sociedade a tudo que soe como irregular. Contudo, as organizações parecem continuar sem saber responder a questões como: Quem muda comportamento nas empresas? Será que a cultura normativa, do medo e do pavor, resolve alguma coisa? Comitês de *compliance* podem existir sem comunicadores? Claro que não. O bom trabalho de comunicação e de relacionamento é que muda a cultura e vai capinar o cipoal das linguagens técnicas (entre elas o juridiquês) que impedem a compreensão de temas áridos e muitas vezes geram controvérsias e inúmeros pontos de vista.

Ágatha Camargo Paraventi (2016, p. 131) insere as relações entre comunicação e os programas de *compliance* e de ética no contexto maior da cultura organizacional. Para a autora, essas relações “com total alinhamento com o desenvolvimento da cultura” se dão nos âmbitos da “comunicação para a transformação cultural; comunicação transparente e gestão da confiança; comunicação de alta liderança; e comunicação dialogada e narrativas informais”. No desenvolvimento intelectual e prático desses tipos de comunicação, ela considera que

o papel moral dos profissionais de comunicação na condução de suas atividades com o pressuposto ético é fundamental não apenas na gestão de suas carreiras e para o resultado estratégico de suas atividades, mas principalmente porque os profissionais têm responsabilidade compartilhada com as organizações na construção de um contexto social moralmente adequado ao desenvolvimento dos seres humanos (Paraventi, 2016, p. 134).

⁴ “A convergência das responsabilidades empresariais, tema típico do trabalho de relações públicas, se dá pelo guarda-chuva da responsabilidade histórica empresarial, que reúne as responsabilidades comercial, legal, ambiental, cultural, social e política num conceito sistêmico, relacionado às atividades humanas” (Nassar, 2012, p. 132).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se as organizações desejam ser éticas e transparentes, se querem combater, no nascedouro, a corrupção – que a todos prejudica – e se querem criar uma cultura efetivamente participativa⁵, precisam se comunicar com suas cadeias relacionais, principalmente com a de seus empregados. Dai, o comunicador ser presença obrigatória no comitê de *compliance*.

Nos momentos da concepção de políticas e decisões organizacionais, o comunicador contribuirá para a geração de valor para a organização, a partir do seu lugar de fala, o campo das narrativas⁶. Os bons resultados serão imediatos. Certamente, a começar pelo questionamento, em nosso país, do nome *compliance*, que pode ser sob medida para os padrões americanos, mas que entre nós soa como uma muralha. Eis um impasse de raiz que o comunicador saberá, com realismo, resolver. Esse é, sem dúvida, um primeiro passo para a interiorização da amplitude dos impasses e embates, principalmente éticos, pelas próprias organizações.

⁵ Conforme o estudo *Compliance em instituições financeiras*, de 10 de outubro de 2006, desenvolvido pela PricewaterhouseCoopers, que analisou países da Europa, do Oriente Médio, da Ásia, Oceania e América do Norte, desde 2003, a visão da organização do papel e da estrutura de *compliance* se desenvolveu significativamente, e o conceito de *compliance* está claramente disseminado nos países participantes da pesquisa. Nos países em que os requerimentos regulatórios para “função de *compliance*” são relativamente novos, *estima-se que não serão necessárias décadas para alcançar o mesmo padrão dos demais países* [grifo nosso]. E como forma de assegurar que *compliance* seja um pilar efetivo da governança corporativa, esse estudo aponta que 84% dos responsáveis pela função, nos países analisados, se reportam diretamente ao conselho de administração ou comitê a este subordinado. Os demais 16% se reportam à alta administração/presidência, garantindo, assim, a independência da “função de *compliance*” (Febraban, s. d.).

⁶ Em contribuição à reportagem “Compliance é questão de cultura...”, Nassar afirma que “a comunicação é líder na construção de uma realidade maior. Cabe ao comunicador apontar riscos e caminhos, pois a mediação voltada à enganação acaba gerando crises relacionais e comunicacionais” (Funke, 2014, p. 147).

REFERÊNCIAS

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Cartilha *Função de compliance*. São Paulo: Febraban, s. d. Coleção InFi - Instituto Febraban de Educação.

FUNKE, Martha. Compliance é questão de cultura – e, portanto, de comunicação. *Anuário Brasileiro de Comunicação Corporativa*. São Paulo, Mega Brasil, 2014. p. 146-150.

GAGETE, Elida; TOTINI, Beth. Memória empresarial: uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações*. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

NASSAR, Paulo. Comunicação e empresa limpa. *Correio Braziliense*, Brasília, Opinião, p. 15, 17 out. 2014.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Ética, *compliance* e o papel da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.

VALOR SETORIAL COMUNICAÇÃO CORPORATIVA. São Paulo, Valor Econômico, n. 8, nov. 2015.



A Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) congrega *pesquisadores de organizações acadêmicas, científicas e profissionais voltadas ao estudo da comunicação sob todas as suas perspectivas e aplicações, em especial aqueles que se dedicam a temáticas da comunicação organizacional e das relações públicas.*

Constituem objetivos da entidade, entre outros: maior valorização e democratização das atividades de comunicação organizacional e relações públicas nos âmbitos acadêmico, profissional e social; fomento, realização e divulgação de estudos avançados desses dois campos; desenvolvimento intelectual dos associados, por meio de parcerias e intercâmbio de experiências com universidades, centros de pesquisa e associações de classe do país e do exterior.

Esses objetivos norteiam a realização de congressos, cursos, seminários, simpósios, fóruns, conferências, ciclos de estudos e prêmios relacionados com a comunicação social, especialmente com a comunicação organizacional e as relações públicas como campos científicos e técnicos.

Para socializar o conhecimento produzido, a Abrapcorp promove a edição, produção, publicação, circulação e comercialização de livros, revistas, fascículos, boletins, CDroms, cassetes, vídeos, portais e outros materiais impressos ou eletrônicos.

É esse o sentido das coleções “Pensamento e prática” e “Rede Abrapcorp”. Elas incluem obras sucessivas contendo as contribuições essenciais ligadas à temática dos congressos anuais da entidade, além de prever a produção de outras, como coletâneas geradas a partir dos trabalhos desenvolvidos por seus grupos temáticos.

A coleção “Pensamento e prática” é constituída por seis obras na forma impressa, que foram editadas, de 2008 a 2013, em convênio com a Editora Difusão, de São Caetano do Sul, SP. A coleção “Rede Abrapcorp” dá continuidade a essa série, agora no suporte de *e-books*, em parceria com a Editora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Edipucrs). Com isso, amplia-se o acesso à produção da entidade, que ficará disponibilizada de forma livre aos associados, pesquisadores, estudantes e profissionais de comunicação organizacional, relações públicas e áreas afins.

COLEÇÃO “PENSAMENTO E PRÁTICA”

Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas – 2008 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações – 2009 – Organizadoras: Margarida M. Krohling Kunsch e Ivone de Lourdes Oliveira.

A comunicação como fator de humanização das organizações – 2010 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Comunicação pública, sociedade e cidadania – 2011 – Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch.

Redes sociais, comunicação, organizações – 2012 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

Comunicação, discurso, organizações – 2013 – Organizadoras: Ivone de Lourdes Oliveira e Marlene Marchiori.

COLEÇÃO “REDE ABRAPCORP”

A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação – E-book – 2014 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade – E-book – 2015 – Organizadoras: Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari.

Comunicação, governança e organizações – E-book – 2016 – Organizadores: Luiz Alberto de Farias e Valéria de Siqueira Castro Lopes.