

TÍTULO

Comunicação Organizacional, Reputação e Governança Corporativa ¹

DADOS DO AUTOR

Juliana Nogueira Sabbatini

Doutoranda pela Escola de Comunicação e Artes - USP

Professora das Faculdades de Campinas (FACAMP)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo contribuir para a interlocução da Comunicação Organizacional e da Governança Corporativa, buscando propor soluções para uma maior intergração entre a empresa contemporânea e seus diversos *stakeholders*. Tal integração teria reflexos positivos sobre a reputação e a credibilidade da empresa, além de possibilitar maior valorização de suas ações e, desta forma, responder melhor às profundas transformações e mudanças ocorridas principalmente a partir das duas últimas décadas do século XX.

PALAVRAS - CHAVE

Comunicação Organizacional; governança corporativa, reputação e estratégias de relacionamento

¹ GT ABRAPCORP 7 - Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas.

Introdução

Este artigo² tem por objetivo contribuir para ampliar a interlocução entre a Comunicação Organizacional e as práticas de Governança Corporativa. Com as profundas transformações no ambiente empresarial e a necessidade cada vez mais latente de interlocução com os diversos *stakeholders* da empresa contemporânea. Pretende-se aqui mostrar a importância dos processos de comunicação integrada para o desenvolvimento de boas práticas de governança corporativa e, conseqüentemente, para uma maior valorização e rentabilidade da imagem e das ações das companhias.

Na tentativa de ilustrar a influência e a importância da interlocução dessas áreas para a sobrevivência das empresas nos dias atuais, será apresentado um exemplo de desarticulação entre boas práticas de governança e processos de comunicação que resultaram em falhas para resguardar a imagem e reputação da empresa.

As profundas transformações na economia mundial, sobretudo a partir dos anos 90, ocorridas tanto nos processos de produção, quanto nos avanços tecnológicos, no perfil dos consumidores e no cenário internacional acabaram por transformar, significativamente, o ambiente competitivo onde as empresas estão inseridas. A adaptação a este novo cenário tem exigido freqüentes transformações administrativas.

De fato, tais mudanças vêm exigindo flexibilidade, agilidade, criatividade, entendimento profundo dos consumidores, além de novas práticas e de relacionamento com o mercado e com os investidores, o que reafirma a importância da comunicação integrada (SABBATINI, 2005).

Ao contrário de empresas que operam em ambientes relativamente previsíveis, as organizações presentes em ambientes complexos e altamente turbulentos, requerem diferentes formas de liderança, de comunicação interpessoal, de processos decisórios e de estrutura organizacional (Eisenberg & Goodall, 2001: 101, tradução nossa).

Entretanto, apesar da percepção e da necessidade de mudança, na busca por uma melhor adaptabilidade e inserção no mercado competitivo, as empresas, na prática, ainda estão apenas testando mecanismos incipientes de governança e de comunicação integrada que auxiliem no relacionamento entre seus diversos *stakeholders*.³

² Este artigo busca apresentar de forma sintética as reflexões e os objetivos apresentados em Sabbatini, 2007.

³ Ver Kunsch (2003) e Sabbatini (2005)

O artigo pretende defender que as práticas de Comunicação Organizacional aliadas às práticas de Governança Corporativa teriam papel decisivo na construção e manutenção da reputação empresarial. Por sua vez, a reputação é um dos determinantes da atração dos investidores, da diminuição dos custos de capital, da conquista de novos consumidores e da motivação dos funcionários. Além disso, uma boa reputação gera ganhos de Relações Públicas (RIES, 2002), cobertura favorável da imprensa e, sobretudo, afeta positivamente o conteúdo de análises financeiras e desempenho acionário.

Por outro lado, quando há um descompasso entre a Comunicação Integrada e as boas práticas de governança, a reputação pode ser afetada negativamente. Os escândalos contábeis que atingiram grandes corporações estadunidenses são exemplos desse descompasso estratégico. A crise de reputação e o consequente questionamento das práticas de governança, acabaram por estimular um processo de aumento de controle por parte dos *stakeholders*, principalmente os pequenos acionistas, a mídia e os consumidores, na busca pela transparência de suas informações e dos seus processos de gestão, considerando aqui empresas de capital aberto.

Governança Corporativa – seus principais fundamentos

As práticas de governança corporativa, na sua essência, dizem respeito à estrutura da administração de uma empresa, a forma de escolha dos seus administradores e a divulgação de informações da companhia para seus acionistas e para o mercado.

Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance (CLARK, 2004:1).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁴, um bom regime de governança corporativa se traduz por uma forma eficaz de utilização de recursos, e as empresas devem se ater não somente aos interesses dos acionistas, mas também de uma gama maior de *stakeholders*. Dentro dessa linha, através dos princípios de governança corporativa, a OCDE relaciona a adoção de práticas efetivas de governança com a participação e inserção das organizações nos mercados cada vez mais globais. As práticas e princípios deveriam permear cinco áreas centrais, a saber: direitos dos acionistas,

⁴ Ver Witherell (1999).

igualdade de tratamento entre os acionistas, papel dos *stakeholders*, divulgação e transparência e responsabilidades do conselho de administração (WITHERELL,1999).

Toda a essência da teoria da governança está baseada em dois pilares centrais: *delegação de poder* (as intenções do agente cujo poder foi delegado são diferentes das intenções dos acionistas), e *assimetria comunicacional*.

Os acionistas, ao delegarem poder aos gestores, esperam por parte destes, além da constante valorização do seu capital (objetivo central), a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes afetados pela firma (seguindo valores éticos e morais), incluindo neste conjunto de agentes os clientes, fornecedores, mídia, governo, comunidades, ou seja, todos seus *stakeholders*.

Desta forma, as práticas de governança e de comunicação são ferramentas essenciais para a obtenção de um alinhamento corporativo entre os gestores e os acionistas, na tentativa de contemplar os interesses de ambos. Vale ressaltar que, atualmente, a comunidade e a opinião pública passaram a influenciar significativamente na reputação e conseqüentemente na sustentação das empresas no mercado. Um exemplo bastante citado é o questionamento da reputação da Nike em função da utilização do trabalho infantil na produção de seus tênis, em países do terceiro mundo.⁵

Governança corporativa é, portanto, de acordo com Clarke, (2004:2): “*a continuing process through which conflicting or diverse interests may be accommodated and co-operative action may be taken*”. Ou seja, é harmonizar interesses, alinhar visões estratégicas, propor melhores práticas e condutas, estabelecer uma comunicação de duas vias, atenuar as barreiras burocráticas, atender aos interesses dos diversos públicos e continuamente buscar manter a credibilidade da empresa e aumentar seu valor de mercado.

Assim, neste constante conflito de interesses entre os tomadores de risco e os gestores estaria desenhado o papel de integração entre as práticas de governança e de comunicação organizacional. Tal integração pretenderia minimizar os riscos e atritos inerentes ao processo, e principalmente, desenvolver procedimentos que possam contemplar os interesses dos diversos *stakeholders*, com reflexos positivos sobre o desempenho financeiro da empresa.

Na perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes – sistemas de monitoramento e incentivos – para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. O alinhamento de interesses dos acionistas e dos

⁵ Ver Klein (2002).

efetivos controladores da empresa não é automático; para tanto são necessárias estruturas e sistemas que harmonizam os conflitos de interesse entre eles” (SILVA, 2006: 7).

No processo de controle e gestão das empresas, podem ser identificados custos intrínsecos de agência, divididos em: custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores (função utilidade dos gestores x geração de riqueza dos acionistas; busca de status, preferências por crescimento, participação, diversificação e tomada de risco), e custos incorridos pelos acionistas para maior controle das ações gerenciais (custos de elaboração e estruturação de contratos, custos de monitoramento dos agentes, custos com sistemas de informações gerenciais complexos e custos com sistemas de incentivos).

Desta forma, ao serem analisadas as práticas de governança, percebe-se que a complexidade se dá não necessariamente pela racionalidade limitada dos gestores na tomada de decisões ou pela divergência de interesses; mas, na maior parte das vezes, pela assimetria de informações, em que os processos e fluxos de comunicação são unidirecionais e seletivos, conferindo um acúmulo de poder e status ao depositário da informação.

Neste caso, o Conselho de Administração teria uma dupla função de atuação: controle e suporte. Ou seja, os conselheiros deveriam buscar alinhar os interesses entre os acionistas e os gestores, na tentativa de minimizar o processo de perda de valor futuro das empresas e da disseminação de informações conflitantes e assimétricas. Assim, na busca da criação de valor seria preciso inserir ações e formas de conduta que representem *trade offs* positivos para os *stakeholders*, utilizando-se conjuntamente da comunicação integrada e das práticas de boa governança. Embora, a justificativa para tais ações seja de longo prazo, o mercado e as profundas transformações passaram a precificar e valorizar tais práticas, com reflexos sobre o valor das ações e sobre a credibilidade das empresas.

Portanto, o grande desafio da governança e da comunicação seria alinhar os diversos interesses representados pelos acionistas, pelos gestores e pelo mercado (consumidores, sociedade civil e mídia).

Uma pesquisa⁶ realizada com diversos investidores na Europa, na Ásia e na América Latina, mostrou que mais de 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar mais caro por ações de uma empresa com boas práticas de governança corporativa, enquanto 75% dos investidores consideram as práticas de governança tão importante quanto o desempenho financeiro da empresa.

⁶ Ver McKinsey Company (2000).

Neste mesmo sentido, vale ressaltar que a reputação midiática de executivos, associada ao papel muitas vezes frágil do Conselho de Administração acabaram por confirmar um cenário em que os gestores estavam fortemente desalinhados com os interesses dos acionistas, estabelecendo estratégias de entrincheiramento, transações em benefício próprio, ausência de transparência, aumento do pacote remuneratório, manipulação contábil, entre outras falhas de governança.⁷

Na tentativa de limitar e alinhar os interesses dos acionistas e gestores, diversas novas leis e práticas de monitoramento e controle foram estabelecidos, principalmente após os escândalos dos anos 2000 nos EUA. Entretanto, os fluxos de comunicação e informação ainda parecem bastante limitados, uma vez que o gestor se vê receoso em fornecer aos acionistas e também a sociedade toda a verdade dos fatos. Porém, quando este se utiliza de recursos de terceiros, ele está legalmente obrigado a fornecer informações a esses terceiros sobre a utilização dos recursos, ou seja, de informar aos acionistas **onde** o seu dinheiro está sendo aplicado e **como** está sendo aplicado. E o mercado está hoje cada vez mais a exigir essas informações e de uma forma bastante transparente.

Nas modernas grandes empresas, onde o poder é exercido pela gestão, não pela propriedade, outros interesses se chocam com o da maximização dos lucros. Os gestores podem estar interessados em outros objetivos, que vão da segurança das operações, sob aversão a riscos, até a elevação de seus próprios ganhos, em detrimento da renda dos acionistas. Esta constatação levou a revisões conceituais importantes, todas na direção de mostrar os conflitos entre os agentes principais das corporações, seus acionistas, e os agentes condutores das operações, os executivos-chefes (ANDRADE & ROSSETT, 2007:71).

A tese defendida neste artigo é que este descasamento entre prática e discurso corporativo ocorreria devido ao fato da grande maioria das empresas ainda estar organizada sob o padrão tradicional e burocrático da teoria da **agência**. Esta teoria possui como cerne entender a dinâmica existente entre os dois grandes centros de conflito: os acionistas e os gestores, cada um buscando maximizar ao máximo os resultados da empresa, a partir de interesses e propósitos imperfeitamente simétricos. Os conflitos de agência são na verdade intrínsecos à natureza do negócio, e dificilmente deixarão de existir, pois o contrato entre as partes seria sempre incompleto, além de não existir a figura de um agente perfeito.

Desta forma, uma das saídas para a superação deste conflito é desenvolver mecanismos, processos e fluxos de comunicação integrada, de duas vias, que possibilitem minimizar a

⁷ Ver Andrade & Rossetti (2007).

intrínseca assimetria de informação e trazer a interlocução e o diálogo constantemente presente entre as partes interessadas, ou seja, os gestores, os acionistas e a sociedade civil.

Comunicação organizacional – determinante no desenvolvimento da boa governança

No papel de peça chave na gestão contemporânea das empresas, a Comunicação Organizacional não só contribuiria, mas também determinaria e influenciaria a criação de novos processos e estruturas de gestão organizacional, visando a construção de um ambiente mais democrático, flexível e integrado, possibilitando assim que as ações de comunicação permeiem todos os processos de gestão. Ao mesmo tempo, transformaria o relacionamento da empresa com seus diversos públicos, contemplando questões antes pouco valorizadas como ética, responsabilidade social, preocupações com o meio ambiente e com a comunidade. Ou seja, estabeleceria-se uma comunicação integrada e estratégica capaz de contribuir para a sustentabilidade e para o desempenho das empresa.

No entanto, ainda que as empresas percebam e acreditem neste papel estratégico da Comunicação Organizacional para um melhor desempenho competitivo, há poucas evidências na utilização efetiva das ferramentas da comunicação integrada, sobretudo porque demanda participação e envolvimento advindos do topo da organização. É preciso, principalmente, uma conscientização da necessidade de divisão de poder e, conseqüentemente, de uma mudança significativa na cultura da empresa; o que, nos dias de hoje, é vital para a sobrevivência das mesmas. A dificuldade encontra-se ainda em alinhar os diversos interesses dos departamentos da empresa na busca por um sistema integrado, flexível e democrático. (SABBATINI, 2005).

Para ser estratégica, a comunicação precisa atuar conjuntamente com os objetivos globais da companhia. Precisa estar vinculada à diretoria da empresa ou à presidência, não estando, portanto comprometida com nenhum departamento específico. Precisa ser entendida e administrada como uma ferramenta de análise, superando a percepção limitante de habilidade técnica e atividade de suporte.

Assim como as práticas de Governança Corporativa, a Comunicação Organizacional pode e deve ser percebida e administrada como uma fonte de vantagem competitiva das empresas, especialmente através do desenvolvimento de um planejamento estratégico e do gerenciamento da sua reputação, que contemple tanto às expectativas e exigências dos diversos públicos interlocutores quanto os objetivos e metas das próprias empresas.

Um gerenciamento de reputação eficiente requer uma forte capacidade de “enxergar” – a habilidade de monitorar as expectativas de cada stakeholder,

bem como a capacidade de antecipar eventos inesperados que podem ameaçar a reputação corporativa (Fombrum & Rindova, 1998: 206).

Dentro dessa busca constante de alinhamento dos interesses é que será brevemente discutido um exemplo recente de crise e questionamento das práticas de boa governança, que acabou arranhando a imagem corporativa da organização e sua reputação, com conseqüentes reflexos sobre seu valor de mercado. É o caso do Citigroup Inc⁸.

O gigante financeiro de faturamento de US\$ 47 bilhões em 2007⁹ foi um dos protagonistas da crise de crédito imobiliário que ganhou largas proporções a partir de meados de 2007. Estratégias equivocadas adotadas antes e durante a crise abalaram não apenas seu balanço contábil, mas também a reputação da empresa frente aos acionistas e clientes. Na gestão do processo que culminou em prejuízos de quase US\$ 10 bi (somente no quarto trimestre de 2007) e queda de valor de mercado, é importante ressaltar a falta de transparência e de políticas de comunicação, além da apatia e imobilismo do Conselho de Administração.

O imobilismo do Conselho de Administração poderia ser atribuído, entre outras coisas, ao excesso de confiança, responsabilidade e remuneração dos executivos principais, especialmente os *Chief Executive Office* (CEO). Figuras midiáticas, os CEOs das grandes corporações colhem os louros de resultados positivos da corporação (em geral associados à remuneração variável), e tendem a receber o fardo dos fracassos, ainda que de forma mais suave, através dos chamados pacotes de compensação ou “*golden parachutes*”¹⁰. As falhas estratégicas da corporação, inclusive no que se refere à gestão da comunicação, ficam muitas vezes mascaradas pela conduta dos CEO, considerados os principais culpados pelos resultados negativos.

De fato, de acordo com Andrade & Rossetti (2007), muito poder e controle foi dado aos executivos líderes, apostando que o sucesso da organização dependia intrinsecamente da habilidade das suas escolhas, quase sempre tomadas à revelia das boas práticas de governança corporativa. Crises como a do Citigroup Inc. contribuem para a emergência de um forte questionamento das práticas centralizadoras dos CEOs, principalmente com o aumento constante do medo dos acionistas na desvalorização ou perda da rentabilidade de suas ações,

⁸ Ver Times Online, november 9, 2007 – Miles Costello. Ver MarketWatch – by Alistair Barr & Jeffrey Bartash, November 5, 2007. Ver www.citi.com, October 22, 2007.

⁹ Fonte: Citigroup Fourth Quarter 2007 earnings review. Disponível em: www.citigroup.com/citigroup/fin/data/p080115a.pdf.

¹⁰ São pacotes de pagamentos recebidos pelos CEO ao deixarem as companhias a que serviram, como um seguro, que podem variar de acordo com o segmento da empresa, as dificuldades enfrentadas pelas corporações ou o status dado ao CEO pelos objetivos alcançados.

como aconteceu neste exemplo, e com outros grupos comandados por estrelas do mundo corporativo. A garantia de sucesso e retorno, mesmo para companhias centenárias, passa a ser questionada e as profundas transformações da sociedade exigem um posicionamento mais claro e transparente da organização junto aos seus públicos, destacando-se, portanto, a necessidade de uma comunicação organizacional integrada e estratégica.

Assim, a aposentadoria forçada do CEO do Citigroup Inc Chuck Prince e seus milhões de dólares de *golden parachute* implica em uma questão ainda mais relevante: onde estavam os conselheiros no decorrer das tomadas de decisões, sob quais critérios é possível culpar ou não o CEO de uma companhia pelos resultados alcançados e finalmente onde estava a transparência da comunicação e da informação durante todo o processo?¹¹

Ou seja, a fé cega nos CEOs, muitas vezes caracterizados como autocratas, centralizadores e dominadores, imobiliza o Conselho de Administração e torna menos transparente o processo de tomada de decisões, debilitando a comunicação com os *stakeholders*. Para Joseph Fuller, presidente mundial da consultoria Monitor Group a impressão geral entre os presidentes é que a cobrança por uma postura mais ativa da porta para fora se trata apenas de episódios circunstanciais.

Ora eles enxergam que há uma ONG ambientalista ali os espreitando, ora que há outra que quer que eles melhorem as condições de trabalho. Mas são incapazes de ver o todo de uma maneira sistemática e continuam pautando sua conduta por exemplos e modelos mentais de executivos que tiveram sucesso no passado (HERZOG, 2007).

A ruptura deste imobilismo poderia partir dos próprios públicos estratégicos e, principalmente, dos pequenos acionistas representados no conselho. Uma maior integração entre o conselho, os gestores menos personalistas e os demais interlocutores da corporação (funcionários, clientes, comunidade) poderia ser mais facilmente obtida através da formulação e execução de políticas de Comunicação Organizacional e Governança Corporativa que possam minimizar os atritos e alinhar os diversos interesses.

O alinhamento estratégico bem sucedido é difícil porque ele força a companhia a considerar a relação entre sua estratégia e seus sistemas internos. E mais, o alinhamento estratégico é complicado não apenas pela relutância dos trabalhadores em se reconhecerem como parte de um sistema, mas também, pela tendência dos administradores em tomar decisões desarticuladas, não circunscritas na estratégia da companhia (EISENBERG & GOODALL, 2001: 306).

¹¹ Ver MarketWatch – by Alistair Barr & Jeffrey Bartash, November 5, 2007.

Seria a forte necessidade de consolidação e manutenção do processo de Comunicação Organizacional e de Governança Corporativa neste cenário de profundas transformações e que deveria ser estimulado diariamente, através de fluxos democráticos e flexíveis de comunicação existentes entre a empresa e seus diversos públicos (entendidos aqui como consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, mídia, comunidade, governo e opinião pública).

Em anos mais recentes, já nas duas últimas décadas do século XX, visualizou-se um novo estágio, que se sobrepõe aos anteriores, caracterizado pela busca de um sistema equilibrado de decisões, que dê sustentação à perenidade das corporações, à preservação de seus objetivos tangíveis e intangíveis, tão duramente construídos década após década. Esse novo estágio é o de despertar da governança corporativa, que seguramente se tornará, com o seu aperfeiçoamento, disseminação e prática, um dos pontos centrais da dinâmica empresarial do século XXI. Neste estágio é fundamental que se disponibilizem informações de qualidade, que se formalizem conceitos adequados e úteis para a boa governança das corporações e se construam modelos funcionais e eficazes de alta gestão (ANDRADE & ROSSETTI, 2007, XX).

Portanto, não bastam códigos e manuais de boas práticas se as empresas efetivamente não criarem condições, políticas e processos de gestão que estejam fundamentalmente amparados pela comunicação e que possam criar estruturas para, de fato, para responder às frequentes discontinuidades e incertezas presentes principalmente nas duas últimas décadas.

Nunca as mudanças haviam sido tão rápidas e ao mesmo tempo tão profundas. Foram quebrados os ambientes estáveis e extrapoláveis, de riscos e oportunidades previsíveis. As expressões-chave passaram a ser a descontinuidade, a incerteza e a turbulência. Como consequência, os resultados dos negócios corporativos tornaram-se também menos seguros e mais expostos aos impactos destas novas realidades (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 96).

Em decorrência da constante insegurança e da turbulência em que mesmo as grandes companhias passaram a sofrer, as práticas de Governança Corporativa e de Comunicação Organizacional passam a ganhar espaço e importância na tentativa de melhorar a gestão das empresas, fortalecendo cada vez mais sua reputação e credibilidade e, conseqüentemente, aumentando seu valor de mercado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. & ROSSETTI, J. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CLARKE, T. – *Theories of Corporate Governance*. NY: Routledge, 2004.

DEETZ, Stanley. *Transforming communication, transforming business*. Cresskill, N.J.: Hampton Press, 1995.

EISENBERG, Eric M. & GOODALL, Jr. H.L. *Organizational Communication. Balancing, Creativity and Constraint*. Third Edition, Boston, MA: Bedford / St. Martins, 2001.
Evered & Tannenbaum

FAMA, E. F. & JENSEN, M. *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law and Economics. Vol XXVI, junho, 1983.

FOMBRUN, C. & RINDOVA, V. “The road to transparency: reputation management at royal dutch”. In SCHULTZ, M. & HATCH, M. and LARSEN, M. *The Expressive Organization: linking identity, reputation and the corporate brand*. NY: Oxford University Press, 2000.

HERZOG, Ana Luiza. “O novo papel do presidente” In *Revista Exame*. - edição 901, ano 41 – número 17 de 12 de setembro de 2007.

KLEIN, Noami. *Sem Logo – a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

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

MCKINSEY COMPANY. *Investor opinion survey on corporate governance*. Londres, 2000.

RIES, Al & RIES, Laura. *A queda da propaganda*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SABBATINI, J. *Gestão e Comunicação Empresarial – uma leitura crítica*. Tese de Mestrado defendida na área de Processos Comunicacionais. UMESP, 2005.

SILVA, André Luiz Carvalhal. *Governança Corporativa e sucesso empresarial*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

WITHERELL, W. “The OECD and corporate governance”. *Financial Reporting*, Paris, 1999.