

## **Título: Governança Corporativa e Comunicação organizacional: caminhos possíveis em situações de crise.<sup>1</sup>**

**Autor:** Eduardo Guerra Murad.

**Vínculo:** doutorando da Escola de Comunicação e Artes/ ECA-USP.

### **Resumo**

O presente ensaio discute algumas interseções entre comunicação organizacional e os princípios de governança corporativa em situações de crises empresariais. Questões como transparência, equidade e assimetria informacional irão nortear a discussão tanto pelo lado da economia quanto da comunicação para mostrar como atender, de forma harmônica, aos interesses dos *stakeholders* pode minimizar os efeitos negativos de situações de crise em função de um relacionamento construído a partir de interesses de longo prazo tanto da organização quanto dos públicos de interesse. São postos para conversar conceitos e teorias da economia como a teoria da agência, dos *stakeholders* e os princípios de governança corporativa com os de comunicação organizacional relativos à reputação organizacional, ao diálogo social e à gestão comunicacional de crises.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; governança corporativa; gestão de crise.

### **Introdução**

Ao pensarmos nas relações entre governança corporativa<sup>2</sup> e comunicação organizacional<sup>3</sup> vamos nos defrontar com várias interseções, principalmente quando tratamos dos princípios de transparência e equidade, bem como da questão da assimetria informacional do lado econômico e reputação e gestão de crise pela perspectiva comunicacional.

Contudo, os cruzamentos entre essas áreas do saber não são novidade. Poderíamos citar: (1) Chamberlin (1934) e sua teoria da concorrência imperfeita e importância da propaganda quando as empresas possuem certo poder de monopólio; (2) o Nobel Gary S. Becker (1977, 1996) e a idéia de que o consumidor não apenas gera utilidade ao consumir bens e serviços, mas *produz utilidade*, com seu capital humano e social; (3) a abordagem de "capacidades" do economista indiano e Nobel Armatya Sen que envolve conceito similar; (4)

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

<sup>2</sup> O termo Governança Corporativa é aqui entendido como proposto pelo IBGC (Instituto de Governança Corporativa): "Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade". Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>

<sup>3</sup> A expressão Comunicação Organizacional refere-se aos elementos imateriais constitutivos da identidade da organização, tais como missão, visão, valores e princípios que irão balizar as estratégias e políticas gerais de comunicação de forma sistematizada. É a partir dessa perspectiva que irão se construir as demais dimensões de comunicação de uma organização. Além disso, utilizo aqui o termo organização e não empresa ou corporação por considerar que a expressão contempla empreendimentos públicos e privados, com ou sem fins lucrativos.

ou ainda, Gorga que mostra a interdependência da economia e da cultura. De outro lado, em comunicação temos: (a) a moderna idéia do "prosumer" nos ramos da "economia da cultura" e "economia da experiência", que mostra como os consumidores podem produzir utilidade através da construção de uma experiência simbolicamente significativa; (b) Calon e Muniesa (2003) que propõem a idéia de considerar bens e serviços sob uma ótica da comunicação; em como um ambiente cultural singulariza bens e serviços para que eles possam ser transacionados no mercado; (c) os trabalhos de Marshall Sahlins (1976), e Mary Douglas e Isherwood (1979), Godbout (2003) mostrando como o significado cultural dos bens em uma certa sociedade dá sentido à economia dessa sociedade; entre outros. Tais interseções são coerentes com a própria natureza das áreas de conhecimento como do ambiente de atuação das organizações contemporâneas.

### **O contexto no qual as organizações atuam**

O acirramento da concorrência pela intensificação da globalização, a segmentação de mercados, de públicos e da mídia, a introdução de novas tecnologias que permitem o gerenciamento em tempo real, a participação vital do consumidor e da sociedade na produção. O que significa a necessária articulação com o ambiente cultural (local, regional, nacional ou global), a possibilidade de abertura de capital e a dispersão do controle acionário das empresas. Por outro lado temos as mudanças climáticas globais, a organização dos atores sociais e as convergências econômico-produtivas como alguns dos principais vetores que irão impactar os processos comunicacionais e econômicos na sociedade.

A simples posse de informações sistematizadas e mecanismos de governança não garantem necessariamente a eficiência competitiva de uma organização. O que parece cada vez mais importante é a capacidade de compreensão desse universo de informação e de suas marcas culturais. Quando nos encontramos em contextos de crise em organizações de capital aberto, os problemas relativos à transparência e à assimetria informacional se mostram com destaque. Já que, segundo o IBGC<sup>4</sup>,

“Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado "conflito de agência", presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O "principal", titular da propriedade, delega ao "agente" o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>

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 entrelaçamento de tais vetores vem constituindo um ambiente de alta visibilidade, *mediatizado* e de produção imaterial onde as estruturas e estratégias de comunicação e informação, baseadas em relacionamentos dialógicos com um público que deixa de ser audiência e assume o papel de *stakeholder*, ou parte interessada, são fatores-chave para o sucesso das organizações. A capacidade de produzir, fazer circular, armazenar e processar informações e conhecimentos é fundamental nas transformações sociais efetivas. Com acesso a mais produtos e serviços, direitos e informações, os cidadãos demandam do mercado: (a) maior transparência; (b) maior coerência discurso x ações; (c) canais de diálogo/interação: para reclamarem e elogiarem; sugerirem e exigirem; se relacionarem ou apenas serem ouvidos.

As organizações são agentes sociais e como tal interagem permanentemente com diversos interlocutores. Chamados tradicionalmente de públicos, vem se consagrando, mais recentemente, a denominação de *stakeholders* para esses interlocutores.

Criada a partir do termo *shareholder* (“share” igual a “ação” e “holder” igual a “quem tem a posse”), que induz à percepção de obrigações dos administradores junto aos acionistas, a Teoria do Público Interessado, ou Teoria do *Stakeholder*, introduziu o conceito de obrigações mais abrangentes da organização do aquelas limitadas aos acionistas. *Stakeholder* (“stake” igual a aposta, interesse e “holder” igual a “quem tem a posse”) é definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar uma organização ou é afetado por ela” (Freeman, R. E. *in* ARGYRIS e COOPER, 2003, p. 1335).

Nesse sentido, *stakeholder* é um termo que sugere pessoas com mais pró-atividade e influência do que “público”, ao qual cabia, em princípio, somente assistir a organização como mero receptor de uma mensagem, por exemplo, empregados, acionistas minoritários, comunidade. Ainda que sua opinião pudesse ser levada, eventualmente, em consideração.

Como nem sempre o interesse de um *stakeholder* converge com o interesse da organização, as tensões são inevitáveis. O diálogo com os *stakeholders* ocorre com mais frequência e intensidade conforme as intercessões operacionais (e às vezes ideológicas) da organização, com eles. Interesses/apostas são os motores das relações da sociedade com as organizações, e vice-versa.

Encontrar um equilíbrio entre os interesses dos gestores das organizações, o dos stockholders (acionistas) e os dos stakeholders é um trabalho delicado e, do ponto de vista econômico, aparentemente contraditório. Contudo, o real interesse dos stockholders está em ter retornos positivos permanentes e isso começa a só ser possível na sociedade atual quando existe um ajuste entre os interesses dos diversos públicos de interesse de uma organização. De acordo com FRIEDMAN (2000, pg 59),

Corporations have stakeholders, that is, groups and individuals who benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions. The concept of stakeholders is a generalization of the notion of stockholders, who themselves have some special claim on the firm. Just as stockholders have a right to demand certain actions by management, so do other stakeholders have a right to make claims. The exact nature of these claims is a difficult question that I shall address, but the logic is identical to that of the stockholder theory. Stakes require action of a certain sort, and conflicting stakes require methods of resolution.

Como sistemas adaptativos, as organizações aprenderam que as relações conflitantes são muitas vezes inescapáveis e que sua sobrevivência depende da habilidade em prover um diálogo contínuo com o maior número de *stakeholders*, visando diminuir as resistências aos seus (das organizações) interesses.

Para tal, as organizações constroem, deliberadamente, discursos, compreendendo um conjunto de mensagens que, supostamente, irão gerar alinhamento com as expectativas dos *stakeholders* de maneira a encontrar um contexto comum de entendimento. E, em última análise, legitimar a organização e seu papel na sociedade.

Essas mensagens podem ser, na melhor hipótese, coerentes com as ações da organização, ou, na pior, simplesmente ser seu arsenal retórico para fins de persuasão e manipulação da opinião pública.

Aqui encontramos um forte ponto de convergência entre a comunicação e a governança corporativa já que,

“Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor (Código de Governança Corporativa do IBGC, pg 09)<sup>5</sup>”.

---

<sup>5</sup> Fonte: Código das melhores práticas de governança corporativa. IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=864&IDp=3>

Um problema intrínseco é a assimetria informacional tanto da empresa para seus acionistas quando para os demais públicos de interesse. No caso específico de situações de crise é indispensável minimizar a assimetria e construir canais diretos de relacionamento que permitam maior transparência e convergência de interesses.

Dessa forma, cabe perguntar: como é possível gerenciar a imagem de uma organização de capital aberto, no mercado contemporâneo marcado pela alta visibilidade, pela valorização da informação e pelo entretenimento? Existem múltiplas respostas. Contudo, as mais articuladas com o contexto atual, passam por uma revisão das práticas de diálogo social, pela gestão da reputação, o gerenciamento das crises organizacionais e pela observância do ambiente cultural global, na aplicação dos princípios de governança corporativa, construindo canais de relacionamento com os diferentes *stakeholders* como forma de reduzir os riscos do negócio e obter diferenciais competitivos.

A reputação é um elemento intangível que afeta os resultados objetivos do negócio. Segundo FOMBRUN<sup>6</sup>,

“When a company serves its constituents well, its name becomes a valuable asset. It creates reputational capital – a form of intangible wealth that is closely related to what accountants call ‘goodwill’ and marketers term ‘brand equity’. A company with a large stock of reputational capital actually gains a competitive advantage against rivals because its reputation enables it to charge premium prices for its products, to achieve lower marketing costs, and to benefit from of ‘enlightened self-interest’”.

O raciocínio estratégico composto pela direção da organização deve articular dois vetores - (a) os interesses de acionistas e da organização e (b) as demandas e valores culturais do corpo interno da organização e daqueles dos grupos e comunidades de interesse - para se implementar um plano estratégico. Os trade-offs de considerar as demandas dos stakeholders se fazem sentir no curto prazo, contudo, no longo prazo demonstram ser investimentos com retornos consideráveis.

Jensen (2001), nos propõe um ponto de vista complementar à teoria dos *stakeholders* que permite entender como equilibrar os interesses contraditórios dos acionistas/gestores e dos demais públicos de interesse quão importante estrategicamente é isso, já que muitas vezes só no longo prazo será percebido financeiramente o benefício de ter um relacionamento ativo com os *stakeholders* e considerar suas demandas nas decisões estratégicas. No caso de situações de crise, elas, normalmente tomam proporções desastrosas por não ser

---

<sup>6</sup> FOMBRUN, Charles J. Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press. Boston, 1996. pg 11.

inserido no cálculo de risco tais demandas e os resultados no longo prazo dos ativos intangíveis e o poder de pressão dos atores sociais.

“Enlightened stakeholder theory adds the simple specification that the objective function – the overriding goal – of the firm is to maximize total long-term firm market value. In short, the change in the total long-term market value of the firm is the scorecard by which success is measured. I say ‘long-term’ market value to recognize the possibility that financial markets, although forward looking, may not understand the full implications of a company’s policies until they begin to show up in cash flow over time (JENSEN, 2001: 16 317).

### **O diálogo social**

O diálogo social (visão preventiva) permite conhecer os atores do ambiente cultural e de mercado, construir canais de comunicação e interação, sem perder foco no resultado do negócio. Propicia uma agenda positiva para os momentos de crise, já que tem como pano de fundo as questões da transparência e da assimetria informacional. Pode ser um recurso para minimizar ou anular as ameaças externas. Contudo é um processo “instável”, dinâmico e flexível. Pode gerar resultados parciais inesperados e inovadores em função da interação.

Os atores sociais deveriam ser igualmente consultados como forma de ter uma visão mais clara de sua opinião/percepção, suas demandas questões, sugestões e críticas. Quando o levantamento se der através de comitês consultivos os encontros devem ser registrados e o resultado – políticas, projetos e ações – precisam ser chancelados (legitimados) pelos representantes comunitários.

Algumas práticas vêm se tornando mais comuns: entrevistas individuais com lideranças locais, reuniões com grupos de interesse (por temas ou em função dos impactos gerados pelo empreendimento), encontros temáticos (para discutir demandas específicas levantadas nas entrevistas e nas reuniões com grupos de interesse), consultas técnicas, intervenções no espaço público, formação de redes de mobilizadores, instituição de redes alternativas de comunicação e mobilização (RACOM), estruturação de fórum de diálogo, organização de conselhos gestores, mapeamento das redes de informação etc. Dependendo do caso, as ações de mitigação e compensação devem ser incluídas nos planos de comunicação, mobilização e diálogo social. Comunicação, hoje, não é apenas mídia, é interação múltipla em diversas dimensões.

Cada contexto irá exigir atores diferentes e ações distintas. A organização pode rever suas matrizes de risco para construir indicadores consistentes que embasem o discurso e as decisões estratégicas. Em um primeiro momento é preciso descobrir quais são os fatos geradores de impacto, seu nexos causal e qualificar os impactos. Só então, ao estruturar os

sistemas de relacionamento/diálogo e os indicadores que permitirão acompanhar os resultados das ações. Nesse processo é importante avaliar como estão as relações e as redes de poder, bem como a reputação da organização para saber que elementos de sua operação geram uma percepção negativa que gere desvantagem competitiva e quais as positivas. Irreversibilidade, abrangência, potencial de ocorrência e prazo poderiam ser considerados, bem como o histórico de relacionamentos, o grau de articulação dos atores, o nível de institucionalização do poder, o histórico de imagem da organização e os riscos ao negócio (paralisações, atrasos na implantação ou na produção, custos críticos e valoração da ação).

Os dados escolhidos deveriam ser inseridos em matrizes de risco para análises quali-quantitativas com métricas mais precisas do que apenas as crenças e percepções individuais das lideranças. A partir de uma análise criteriosa, as informações obtidas permitirão determinar o grau de risco de cada evento e que estratégia de diálogo adotar.

A ONG Dialog em seus projetos para empresas como Vale do Rio Doce, Carrefour e Shell propõe um conjunto de matrizes que permitem entender qual a categoria do evento/incidente e determinar as estratégias discursivas (diálogo social / gestão de crise), o posicionamento sócio-ambiental, os investimentos socio-ambientais e as ações de gestão de impacto.

Cada tipo de impacto, em função dos vetores e das partes envolvidas precisará de um tipo específico de ação de diálogo que dê suporte aos projetos de gestão de impacto e de investimento social. Para isso a organização precisa determinar: grau de prioridade, canais de diálogo, justificativa, partes interessadas envolvidas (consultadas, responsabilizadas e informadas), temas de discussão, canais de informação, período, local, custos, indicadores – para o negócio, o diálogo, a comunidade -, grau de visibilidade da ação etc.

A partir de um conjunto de pesquisas quali-quantitativas e de análises feitas por um comitê estratégico de crise, os eventos de crise serão posicionados na matriz de impactos. Esta matriz possui nove quadrantes. Depois, os conteúdos mais importantes dessa matriz devem ser plotados na matriz de estratégias de diálogo. Para a comunicação de crise (preventiva e de remediação) os nove quadrantes representam políticas de relacionamento com as partes envolvidas. Os critérios fazem referência ao grau de risco à reputação e à operação. Existem quatro possibilidades: pró-ativo bilateral; pró-ativo unilateral; reativo bilateral e reativo unilateral. Para cada uma das políticas de relacionamento a empresa irá adotar um conjunto de ferramentas e métricas. Paralela às metodologias de relacionamento a empresa, normalmente irá desenvolver um conjunto de políticas de investimento social e de gestão de impacto.

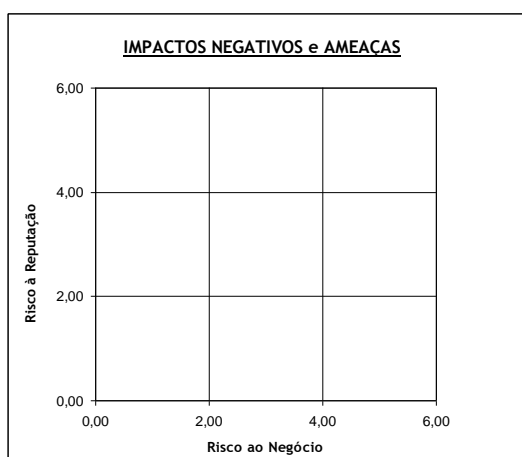


Figura 2: matriz de impactos.

### Estratégias de diálogo

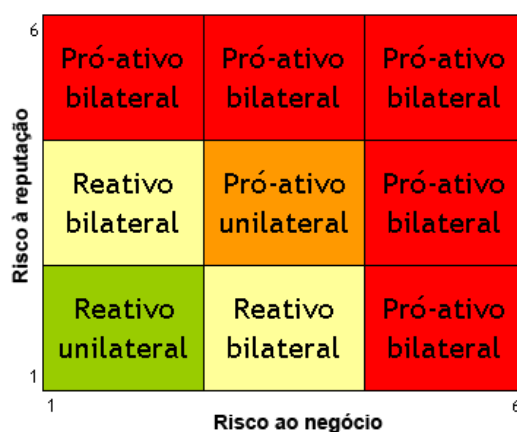


Figura 3: matriz de estratégia de diálogo.

### Estratégias de investimentos

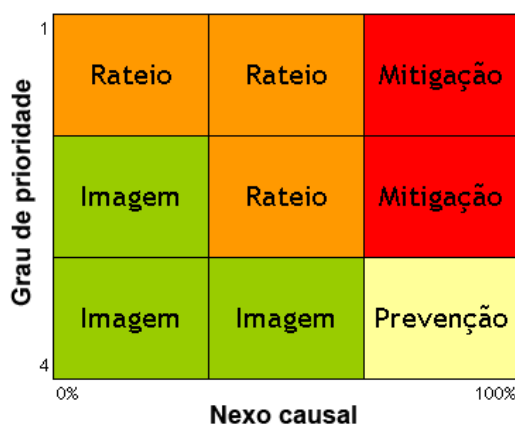


Figura 4: matriz estratégica de investimentos sociais e gestão de impacto.

Nas estratégias de investimento social e de gestão de impacto é necessário analisar o grau de prioridade/impacto da ação e o nexo causal com a operação da organização. Existem quatro formas de atuar: rateio com os demais atores sociais da região; mitigação dos danos causados de forma individual pela organização; ações de imagem/reputação e ações de prevenção.

Neste ponto, as teorias matemáticas e econômicas podem ser úteis para modelar a lógica de ação média dos atores de um determinado território. Pode ser aplicado o modelo do Bowles<sup>7</sup> para entender matematicamente a transmissão da característica cultural escolhida - e verificar se a transmissão dá um retorno econômico (em forma de utilidade) para quem a adota, ou então se a pessoa fica presa inercialmente em velhas características.

<sup>7</sup> disponível em <http://www.santafe.edu/~bowles/1998JEL.pdf>

Fica nítida a fragilização das fronteiras entre os ambientes externo e interno – em momentos de crise, por exemplo, o ator externo pode ser rapidamente internalizado, dependendo do momento e da natureza da relação. A definição dos públicos de interesse como internos ou externos deveria ser dada em função de sua zona de influência e controle ou impacto da relação mais do que por sua localização dentro ou fora dos limites físicos da organização, etc. No momento em que uma liderança é consultada, por pesquisa ou por mecanismos de diálogo, ela passa a fazer parte do processo de planejamento e de tomada de decisão, deixando de ser um simples expectador passivo. Dialogar é dar voz. Portanto, é compartilhar poder. Exige um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos.

O núcleo carioca de pesquisa de comunicação organizacional da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), propõe o mapeamento dos atores sociais estratégicos (*stakeholders*) conforme estrutura abaixo. Nela é possível entender quem são os principais *stakeholders*. Associando às matrizes de impacto, diálogo e de investimentos sociais passamos a traçar a estratégia de relacionamento mais adequada para a organização.

### Mapa Global de Atores Estratégicos<sup>8</sup>

<b>Ator Estratégico (1):</b>	Categoria <sup>(1)</sup> :
<b>Relacionamentos</b>	
Relação c/ o DS <sup>(2)</sup>	
Relação c/ o negócio <sup>(3)</sup>	
Tipo de Relacionamento <sup>(4)</sup>	
<b>Influência / impacto</b>	
Nível de Influência <sup>(5)</sup>	
Nível de Impacto <sup>(6)</sup>	
Vínculo Político <sup>(7)</sup>	
<b>Reação</b>	
Reação <sup>(8)</sup>	
Tipo de Reação <sup>(9)</sup>	
<b>Informação / Comunicação</b>	
Informação desejada	
Ferramentas de comunicação	
Linguagem adequada	

\* Desempenho Social

<sup>8</sup> Disponível em: [www.espm.br/materialdidatico/comorganizacional/matrizesanaliticas.xls](http://www.espm.br/materialdidatico/comorganizacional/matrizesanaliticas.xls). Acessado em: 18/12/2007.

<b>Explicações das categorias de análise</b>	
<b>(1) Categoria:</b>	<b>(4) Tipo de relacionamento / posição:</b>
Cadeia de valor: cliente, fornecedor, parceiros, consumidores	Positivo, negativo, neutro, inexistente
Governo / órgãos públicos: local, regional, nacional	<b>(5) Nível de influência / interesse do ator sobre as operações / negócios</b>
Comunidade local: liderança local, empresa local, org. comunitária	Baixo, médio ,alto
Mídia: local, regional, nacional	<b>(6) Nível de impacto das operações / negócio sobre o ator estratégico</b>
Organizações não-governamentais	Baixo, médio ,alto
<b>(2) Relação com o desempenho social:</b>	<b>(7) Vínculo Político partidário e/ou ideológico (quando houver): descrever</b>
Diretamente afetados pelas operações: comunidades, organizações, empresas locais	Descrever, quando houver, o tipo de filiação político-partidária ou as possíveis filiações ideológicas.
Instituições com poder de decisão: órgãos públicos, governo, agências reguladoras, iniciativa privada, organismos internacionais	<b>(8) Reação inicial diante do evento</b>
Especialistas: mídia, comunidade científica, Comunidade acadêmica, ONGs, Organizações / fóruns internacionais	Pró-ativa, reativa (só quando mobilizado: +/-), Ausente (não se envolve deliberadamente)
<b>(3) Relação com o negócio</b>	<b>(9) Tipo de reação</b>
Atores internos, indústria local, comunidade de entorno ou de relacionamento, ator estratégico do negócio.	Mobilização social, processo legal, exposição em mídia, boicote, negociação (individual ou coletiva), outros

As crises organizacionais permitem sua leitura como fenômenos de comunicação, não apenas um evento operacional, na medida em que as crises podem ser interpretadas, dependendo do seu contexto e de seus elementos causais, como ruptura do discurso do diálogo estabelecido.

Se por um lado o compartilhamento de poder na tomada de decisões estratégicas no dia a dia de qualquer organização afirma relacionamentos vitais para o bom andamento do processo produtivo, por outro, coloca esta mesma organização diante de uma maior vulnerabilidade a crises. Afinal, relacionamentos e interesses se movem com dinâmicas que constantemente escapam a qualquer tentativa de controle.

O gerenciamento preventivo de situações de risco torna-se cada vez mais necessário, o que, por sua vez, se traduz em novas demandas de comunicação e de governança corporativa,

com o objetivo de garantir a permanência e a sustentabilidade de um capital de reputação que deve ser cotidianamente gerenciado.

Segundo Mancini<sup>9</sup>,

Situações de emergência:

- Ataques às conseqüências dos problemas;
- Ramificação do incidente ou da extensão dos problemas;
- Repercussões complexas possíveis sobre as instituições públicas ou organizações (risco de crise);
- Esforços devem ser concentrados na limitação de danos às pessoas, aos bens ou ao meio-ambiente.

Crises:

- Incide sobre um questionamento fundamental de um problema (real ou percebido como real);
- Perda de confiança nas organizações;
- Esforços devem ser focados no restabelecimento da confiança e na busca de um consenso.

Esta distinção nos permite entender que nem todo evento que sai da normalidade de uma organização deve ser entendido como crise. O trabalho preventivo pode permitir, inclusive, que situações consideradas trágicas não tenham conseqüências duradouras para a reputação da organização. Tudo depende das estruturas de relacionamento com os públicos interessados, o discurso público e as ações concretas adotadas.

### **Discurso e crises organizacionais: a ruptura das expectativas dos stakeholders**

O aumento da crítica às organizações, verificadas desde a década de 1960, e a maior vigilância da sociedade (em especial dos stakeholders mais organizados e ativos), têm estimulado as organizações a criarem discursos e práticas que visam alinhar expectativas e manter em níveis aceitáveis os seus efeitos (das organizações) na sociedade.

Segundo Christophe Roux-Dufort<sup>10</sup>:

“Todo desenvolvimento, todo progresso, todo crescimento, gera suas próprias vulnerabilidades. Neste sentido, a crise é inerente a todo movimento de crescimento e desenvolvimento. A crise não é jamais excepcional, mas testemunha de um estado de desenvolvimento além da qual uma empresa não pode continuar sobre as mesmas bases que as sustentaram até então”.

---

<sup>9</sup> MANCINI, Leonardo. Como gerir crises em empresas globais. Mimeo. Pg 11.

<sup>10</sup> “COMMENT EN EST-ON ARRIVE LA ?” DU TERRAIN DE CRISE A LA CATASTROPHE, em [www.communication-sensible.com/articles/article0087.php](http://www.communication-sensible.com/articles/article0087.php), 22 de setembro de 2007

A evolução das funções das Relações Públicas desde um instrumento de propaganda (“publicity”), totalmente assimétrico, para um modelo de entendimento mútuo, simétrico de mão-dupla (Grunig, James E e Hunt Todd *in* Managing Public Relations) tem buscado, na construção dos seus discursos, influenciar positivamente a avaliação de uma organização pelos *stakeholders*, e acomodar diferenças. A fórmula de Fishbein-Ajzen sobre atitudes resume bem a área de atuação dos discursos corporativos:

**Avaliação de uma empresa = Crenças x Avaliação das Crenças**

Uma organização que visa manter um diálogo com seus *stakeholders* precisa estar atenta para alinhar seus discursos com as crenças que se têm sobre os atributos das operações dessa organização e, naturalmente, estar bem avaliada nesses atributos. Nesse sentido, verificamos a emergência, na última década, de dois poderosos discursos:

A **reputação corporativa** ou **organizacional** como fonte de admiração, um “halo” magnético que a organização (ou sua marca) possui e que visa atrair as melhores avaliações de diversos *stakeholders*.

A **responsabilidade social** é, sem dúvida alguma, uma das principais fontes da reputação corporativa, mas, em si mesma, contém um conceito e um discurso próprios.

Ambos os discursos possuem forte apelo e ressonância na sociedade, e estão alinhados com as cobranças por maior transparência e maior integração das organizações num contexto mais amplo que o econômico.

Os *stakeholders* possuem instrumentos de pressão (leis, imprensa, boicotes, ações individuais, etc.) que no mundo interconectado e *online* dos últimos anos têm conseguido diminuir a desenvoltura das organizações em suas movimentações visando exclusivamente resultados financeiros o interesse dos públicos interessados não deve se visto apenas como uma questão moral ou um problema de conflito insolúvel de interesses divergentes.

Para CLARKE (2004: 200),

“To many in business the stakeholder concept remains little more than a public relations exercise. However it is conceivable that a stakeholder approach may be not just a moral imperative, but a commercial necessity in a world where competitive advantage stemmed more and more from the intangible values embodied in human and social capital (Plender 1997: 2)”.

As crises de reputação do sistema financeiro norte-americano em 2002, com a derrocada da Enron, MCI e Arthur Andersen, para citar exemplos mais notórios, desaguou numa legislação

extremamente aguda com relação às questões de governança corporativa (a Lei Sarbanes-Oxley). O que nos faz retomar a perspectiva de La Porta (2001: 29 e 30) ao indicar que,

(...) A proteção legal dos investidores é uma questão indispensável para pensar a governança corporativa. (...) A forte proteção ao investidor está associada a uma governança corporativa efetiva e mais madura e se reflete em mercados financeiros bem sucedidos; a propriedade dispersa de ações e a alocação eficiente de capital entre empresas.

Contudo apenas a existência da lei não significa que elas serão cumpridas. Há uma questão cultural e a necessária estrutura de *enforcement*. As crises de reputação são indicadores de falências dos discursos corporativos ou organizacionais. Quando a prática não está alinhada com o discurso ocorre uma ruptura de expectativas, até então atendidas pela manutenção do diálogo, pela aliteração de mensagens de relações públicas valorizando o papel de “boa-cidadã” (outro discurso recorrente) da organização e pela entrega concreta do resultado do discurso aos *stakeholders*, ou seja, a prática empresarial ou organizacional.

As crises de reputação organizacional são hoje as mais importantes, de longe, e mais comuns do que as crises operacionais. Os riscos de descontinuidades operacionais, desastres e acidentes como a usina nuclear *Three Mile Island*, para citar um caso emblemático, não estão afastados do cotidiano das organizações, mas são hoje bastante enfocados pelas suas áreas de segurança e meio-ambiente, o que tem contribuído para diminuir a incidência desses fatos.

Entretanto, as crises de reputação organizacional são cada vez mais comuns, e é possível identificar uma tipologia desse tipo de crise: crises de relacionamento com clientes; crises de relacionamento com ONGs; crises de relacionamento com empregados e sindicatos; crises de relacionamento com poderes públicos; crises de relacionamento com a imprensa; crises de relacionamento com acionistas; crises de postura e atitudes da direção da organização; crises de postura e atitudes de funcionários diretos ou indiretos; crises de postura e atitudes de fornecedores.

Nessas crises, que podemos denominar genericamente de crises de práticas empresariais ou organizacionais, o discurso da reputação e da responsabilidade social e ambiental são confrontados com as atitudes reais da organização e evidenciam-se contradições entre imagem X prática organizacional. Muitas vezes uma organização consegue contornar a crise como algo passível de acontecer dentro de sua rotina operacional, um incidente, e este novo discurso (a falibilidade organizacional) funciona como esparadrapo da imagem no

momento crítico. Daí a importância de se acumular “crédito” com os *stakeholders* em diálogos prévios, e, sobretudo, numa trajetória de práticas coerentes com discursos.

### Segundo Mancini<sup>11</sup>

“Dois aspectos são fundamentais para a gestão de crises: a necessidade de se tomar decisões rápidas, quase imediatas, e o potencial transformador de uma crise. E em uma estrutura global não é diferente. [...] Na crise, as organizações devem dar satisfações a todos os stakeholders. Os atores internos dependem de orientações e informações, a mídia demanda respostas e posicionamentos imediatos”.

No caso das crises de práticas organizacionais, o que está em jogo não são as normas e condutas operacionais, mas as normas e condutas éticas e morais da organização e de seus representantes. Podemos perceber um forte ponto de contato com os princípios de governança corporativa e a Teoria da Agência.

As organizações que aliam o discurso à prática, o momento da crise é o momento da retomada da continuidade do diálogo. A organização que lida com a crise de maneira a reestabelecer o equilíbrio de suas atividades, e não teme pelo eventual desgaste de sua credibilidade (por saber que poderá recuperar mais à frente) pode, sim, reerguer-se, caso o golpe na sua reputação não seja definitivo.

Cada vez são mais comuns casos de *recall* de produtos defeituosos. No caso do Tylenol, onde a Johnson&Johnson conseguiu reverter as expectativas pessimistas e re-alinhar o relacionamento com seus *stakeholders* através de uma atitude coerente com seu discurso de preocupação com a saúde de seus clientes. Recentemente podemos citar os casos da Mattel, da GOL e da TAM que ainda estão em aberto, mas que indicam que a falha na comunicação de crise causou impactos piores do que a falha operacional.

### **Considerações finais**

Em *Foundations of Corporate Success*, John Kay diz que as empresas que permanecem no mercado são aquelas que gerenciam bem seus relacionamentos-chave e se focalizam em suas reputações.

Com a velocidade de circulação de informações, organizações, principalmente as transnacionais, verificam que a reputação necessita de um cuidado e de instrumentos novos para sua administração. O gerenciamento de crise acrescido do Diálogo Social é um caminho metodológico para tal (não o gerenciamento de danos, mas a ação preventiva de acompanhamento, tratamento e resolução de *issues* que impactam a reputação).

---

<sup>11</sup> MANCINI, Leonardo. Como gerir crises em empresas globais. Mimeo. Pg 08.

Nesse sentido, o arcabouço de conhecimento do profissional de comunicação se alargou enormemente, bem como sua possibilidade de influência estratégica nas organizações, principalmente as de capital aberto. Caberá a esse profissional, no entanto, compreender detalhadamente a nova configuração das forças de influência com que as organizações lidam diariamente e empreender a construção daquilo que Keith Davids e John Newstrom (in *Comportamento Humano no Trabalho*, ed Pioneira, 1996) definem como sendo “Comunicação é (...) uma ponte de SENTIDO entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando essa ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa”. As organizações são atores importantes de sentido na sociedade moderna e os mal-entendidos (que podemos definir como quebra de expectativas/crises), são hoje, certamente, de longe, os principais desafios das organizações, maiores até do que aqueles do jogo comercial competitivo.

O estreitamento das teorias econômicas e das comunicacionais indica ser frutífero como campo de pesquisa interdisciplinar e como ferramenta estratégica para a gestão de empresas de capital aberto.

## Referências

- ARGYRIS, C. e COOPER, C. L. (org.) **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003, 1456 p.
- BEAUCAMP, T. & BOWIE, N. – *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, 6 ed., 2001.
- BOURDIN, Alain. *A questão local*. Tradução de Orlando dos Santos Reis. RJ: DP&A, 2001.
- Clarke, T. – *The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the information age*.
- COMMENT EN EST-ON ARRIVE LA? DU TERRAIN DE CRISE A LA CATASTROPHE, em [www.communication-sensible.com/articles/article0087.php](http://www.communication-sensible.com/articles/article0087.php) , 22 de setembro de 2007.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1996
- FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relime-Dimará, 1994.
- FOMBRUN, Charles J. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School. 1996.
- FREEMAN, E. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. In: DIENHART, John W. *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.
- FRIEDMAN, Milton. *The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits*. N.Y.: *New York Times Magazine*, 13 set., 1970. In: DIENHART, John W. *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press, 2000.
- GORGA, E. *Does Culture Matter for Corporate Governance? A Case Study of Brazil*. Working paper 257, Stanford Law School, 2003.
- GRUNIG, James E., HUNT, Todd. *Managing public relations*. : New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984
- JENSEN, Michael. *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*. Boston: Harvard Business School. Working Paper 00-058, abr., 2000.
- KAY, John. *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- LA PORTA, Rafael, at ALL. *Investor Protection and Corporate Governance*. Boston: Harvard Business School. Maio de 2001.
- MANCINI, Leonardo. *Como gerir crises em empresas globais*. Mimeo.