

# Governança corporativa – uma nova perspectiva para a retórica da comunicação e das relações públicas

Por Prof. Dr. Júlio César Barbosa

Coordenador de Pós graduação Lato senso do curso de Comunicação Organizacional e Negócios no Centro Universitário Belas Artes e professor de Graduação do curso de publicidade e propaganda e relações públicas da mesma Instituição. Ex-presidente da associação brasileira de relações públicas - abrp.

Resumo – Trata da interface entre comunicação e governança, sob a ótica das relações públicas. Explicita o papel das organizações e estabelece os pontos de convergência destas áreas na gestão de relações públicas. Analisa ainda a sociedade moderna por meio de uma visão histórica.

Palavras chaves – comunicação, governança, relações publicas, organizações

Abstrac – the text deals with the interface between communication and governance from the perspective of public relations. Explains the role of organizations and establishes the points of convergence of these areas in public relations management. It also analyzes modern society through a historical view.

Key words – communication, governance, public relations, organizations

É possível perceber a necessidade de se pesquisar novas questões além da comunicação organizacional no contexto da profissão de Relações Públicas, buscar conceitos que traduzam de outra forma a relevância dessa área no contexto da comunicação e da administração. E podemos afirmar categoricamente que o liame que une estas duas vertentes está na globalização desta nova sociedade do século XXI. O elo entre essas duas áreas do conhecimento, tendo como pano de fundo a necessidade de relacionamento das empresas com a própria sociedade, e com seus públicos de interesse, são também os alicerces da governança corporativa.

Assim, após muitas pesquisas e discussões sobre a globalização, multiplicaram-se as interpretações, ora sendo examinadas como um processo histórico-social de dimensões imensuráveis, ora resguardadas pelo pensamento de uma lógica sistêmica de mudanças previsíveis. Essa configuração propôs, de certa maneira, um novo olhar sobre o que é hoje nosso mapa mundial, quem determina os rumos da sociedade, quem detém poder, quem estabelece a nova ordem mundial.

Voltar no tempo, trazer à memória as lembranças vinculadas à história da civilização. Pensar em Roma, seu apogeu e glória. Teriam os romanos, agentes principais das transformações daquela sociedade, entendido seu papel na história?

Não se sabe se todos têm a competência ou mesmo a consciência do papéis que exercem durante o espaço-tempo em que os fatos se desencadeiam. Absorver as reminiscências e de como essas significativas mudanças afetaram o século 21; Viajar ao Renascimento e a uma nova perspectiva de encarar o mundo; surgem ali, como o próprio nome diz, mentes brilhantes que nem tinham noção, daquela sociedade, que estavam criando e que mudariam também a forma de agir e pensar dos séculos vindouros.

A história é veloz, muito mais rápida do que o próprio homem supôs, que as crenças, que as nações e cada fato desencadeado tem ligações com o futuro. Há quase 100 anos vivia-se a 1ª Grande Guerra, a barbárie estava instaurada em um século que deveria ser de luzes, do florescimento de novas artes e ciências.

O século XX se perde em um emaranhado de postulados de poder bélico, que culminam com a desnorteadora, promíscua e cruel 2ª Guerra Mundial. Pode-se dizer que está, enfim, lançado o marco inicial da modernidade. Trata-se de uma sociedade em reconstrução. Nasce, após o período do pós-guerra, o embrião do novo milênio; passados os períodos de reorganização social, de letargia, tem se a gênese de um novo mundo, reafirma isso Manuel Castels:

Um novo mundo está tomando forma neste fim de milênio. Originou-se mais ou menos no fim dos anos 60 e meados da década de 70 na coincidência histórica de três processos independentes: revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e do estatismo e a conseqüente reestruturação de ambos; e o apogeu de movimentos sociais culturais, tais como o libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo. A interação entre esses processos e as reações por eles desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede (1999, p.134)

Passados 50 anos a sociedade de rede elimina as fronteiras, diminui a hegemonia das nações, propõe uma nova economia, um novo *status quo* para o homem moderno. O mundo é, agora, uma rede interdependente, que constrói com lógica própria: o que se chamava sociedade nacional em contraponto a uma sociedade global, conclama-se o homem a um desafio maior: pensar e construir paradigmas de sustentabilidade para esta sociedade. Para Otavio Ianni,

“...as relações, os processos e as estruturas econômicas, políticas, demográficas, geográficas, históricas, culturais e sociais, que se desenvolvem em escala mundial, adquirem preeminência sobre as relações, processos e estruturas que se desenvolvem em escala nacional.” (1996, p.111)

Vive-se, hoje, talvez, um momento crucial na história da humanidade, na qual os contrapontos existentes entre as duas sociedades vigentes, simultânea e radicalmente alardeadas, deixa cada vez mais difícil, no que tange as relações sociais e de poder, nosso estar presente nesta época.

Como consequência, enquanto as sociedades nacionais estão sendo debilitadas por divisões internas e conflitos de natureza ideológica, religiosa, étnica, social ou ambiental, a sociedade civil internacional está se tornando cada vez mais um ator atuante. Essa interdependência contribuiu muito na tomada de consciência global, na redefinição parcial de todas as questões sociais, políticas e econômicas de natureza mundial ou regional (ELHAJJI. 2005)<sup>1</sup>

Sabemos pela leitura, pela revisão bibliográfica e pela própria vivência que este modelo de sociedade está calcado na tecnologia da informação e no estabelecimento de formas de interação humana que se deixa permear pela máquina, pela diminuição das distâncias, pela virtualização do humano e das relações sociais, pela mídiatização da informação, pela força coercitiva da rede global e pela velocidade exagerada da relação espaço-tempo e aciam de tudo

---

<sup>1</sup> Texto extraído de consulta ao site da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ – núcleo de pesquisa em sociologia – professor [Mohammed Elhajji](#) Pesquisador vinculado ao [GRIFFO - Programa de Estudos sobre Teoria da Comunicação](#)

pela volatilidade dos relacionamentos. Assim, o nacional só tem sentido dentro de uma perspectiva Global.

Ainda dentro de uma concepção baseada em Otavio Ianni (1996), o que podemos notar é uma dificuldade de interpretação da sociedade global de maneira mais abrangente, entendendo-a como um novo objeto em si, e não apenas analisando as partes, para se chegar ao todo.

O que se percebe, enfim, é que talvez o universo corporativo dê à sociologia, a premissa necessária para a construção de suas bases de entendimento racional, já que segundo o próprio Ianni :

“As empresas, corporações e conglomerados transnacionais, em suas redes e alianças, em seus planejamentos sofisticados, operando em escala regional, continental e global dispõe de condições para impor-se aos diferentes regimes políticos, as diversas estruturas estatais, aos distintos projetos nacionais” (1996, p.112)

Dentro dessa proposição, o questionamento vem na tentativa de estabelecer como a organização fará essa transição e como seus profissionais, principalmente os de comunicação, agentes da imagem, do discurso e dos relacionamentos estariam aptos a repensar esse conceito de global sobrepujando o conceito de nacional. Esse papel organizacional, se fortalecido pelas organizações, no seio de suas comunidades, ampliaria as bases de um discurso mais democrático e seguramente mais fiel aos propósitos, quase utópicos de um pensamento mais humanístico e social, o que lançaria por terra os conceitos tão velhos e arraigados de soberania e hegemonia, clarificando cada vez mais o fato de que já existem outros centros de poder na sociedade global.

Por fim, a leitura de Castels (1999) propõe três fatores fundamentais da nova sociedade, afirmando que, para a compreensão da transformação estrutural que vivencia-se, hoje, é preciso observá-los. São eles: As relações de produção – o processo está focado na inovação e na flexibilidade; a empresa é uma rede intrincada, na qual a tecnologia e a cultura sabem como utilizar melhor esse conjunto gerando competitividade; As relações de poder - a desvinculação do

estado como fonte máxima do poder, por não poder cumprir demandas ligadas ao bem estar social e principalmente à fragmentação da autoridade e da legitimidade de sua representatividade; As relações de experiência - aqui o foco está na família e nas mudanças ocorridas na célula *mater* da sociedade; a família mudou seu modo de existir, há pois uma crise no patriarcalismo, decorrente do levante feminino contra a opressão masculina.

Os três aspectos juntos corroboram para a mudança de significado social dos comportamentos vigentes e abrem uma gama infinita de possibilidades de ascensão dessa sociedade global, regida agora, e já com vistas no futuro, para um novo espaço tempo, mais favorável à formação da cultura da virtualidade real, regente única dos novos homens.

E assim surgirá, nesse contexto, a nova empresa/organização, que se importa e precisa entender melhor o que vem a ser governança, cultura, clima, comunicação organizacional e princípios organizacionais. Para muitas, ainda hoje isso não tem o menor valor e têm dúvida da real utilidade desses itens e, pior ainda, qual sua real aplicabilidade ou que significam no cotidiano de suas ações.

Em uma extensa bibliografia ligada diretamente à administração, gestão e planejamento estratégico, há uma considerável quantidade de definições dos chamados princípios da empresa que, em sua maioria, garantem ainda uma grande confusão por não formularem adequadamente uma proposta de leitura crítica e de elaboração de texto que facilite a sua compreensão. Os princípios fizeram parte de um modismo da década de 1990 que, agora, definitivamente compreendida sua importância, carecem de metodologia própria de construção de seu arcabouço teórico e textual.

Por outro lado, as mudanças no âmbito social - globalização, crescimento vertiginoso das novas tecnologias, implantação do código do consumidor, abertura dos mercados e maior concorrência - empurram as empresas para um novo processo de compreensão de si mesmas, ou seja, de auto entendimento do seu microcosmos e do macrocosmos no qual estão inseridas.

Portanto, exige-se das empresas uma implementação de mudanças intracorpore, que reflitam, ou melhor, acompanhem as mudanças externas. Isso fará com que elas tenham que agregar nova linha de raciocínio permeada por alguns tópicos básicos: distribuir **responsabilidades**, adotar novos **modelos de gestão**, assumir **riscos** e, mais que administrar produtos passam a fazer **Administração de pessoas**, agir com **transparência e ética** em seus relacionamentos de negócios, base fundamental dos processos de governança corporativa.

Dentro dessa perspectiva, pode-se constatar uma mudança nos paradigmas da empresa moderna, que conferem a elas um novo aspecto interno, de abrangência. Assim, é possível ampliar a concepção do tema, sob o olhar atento das relações públicas, quanto à organização e sua capacidade de gerar informação e conhecimento, caracterizando fatores críticos de competitividade, que são:

<b>Antiga - Era Industrial</b>	<b>Moderna – Era do conhecimento</b>
<b>Massa</b>	<b>Público</b>
<b>Padronização</b>	<b>Customização</b>
<b>Manipulação</b>	<b>Persuasão</b>
<b>Hierarquias</b>	<b>Equipes</b>
<b>Controle</b>	<b>Processos</b>
<b>Comando</b>	<b>Governança</b>
<b>Especialização</b>	<b>Resultados</b>
<b>Capital</b>	<b>Conhecimento</b>
<b>Comunicação Formal</b>	<b>Informação descentralizada</b>
<b>Constância</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Lucro</b>	<b>Sustentabilidade</b>

Fonte: Júlio Barbosa - Tabela 2 – fatores críticos de competitividade

Com base na visão dessa nova empresa, é possível estabelecer procedimentos que viabilizem a expressão da mesma para a sociedade.

...passamos do estágio de um mundo no qual as organizações eram amorfas, atônicas e fragmentadas, por serem simplesmente lógicas, racionais e debruçadas sobre conceitos relativos à mecânica, para nos dirigirmos, a partir de agora, na direção de organizações muito mais vivas, holísticas, capazes

de se adaptarem a um mundo em constante mudança, com condições de mercados altamente competitivos e uma concorrência cada vez mais acirrada (ANGELONI & DAZZI, 2004, p.50)

É preciso entender, também, que essa empresa necessita de ordenadores, ou seja, líderes capazes de dar o pontapé inicial nesse processo sem, no entanto, criar níveis de total dependência. A premissa que deve permanecer como fundamental é “a da liderança, ou o ato de liderar – estimular as pessoas a serem grandes executores. É dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários, individualmente e em grupos” (BATEMAN & SNELL, 1998, p.28).

O líder, ou melhor, vamos chamá-lo de o novo empresário, deve ser muito mais filósofo do que puramente um administrador, deve propor novas ideias e descentralizar os níveis decisórios da organização. Tornar-se-á muito mais um facilitador, um gestor, cujo papel será tornar o meio de criação, produção e gerenciamento de sua organização mais eficaz. Ele tem que continuar seus processos de capacitação, profissionalizando sua administração; tem que entender que lucro é consequência da atuação focada e priorizada a longo prazo para resultados; que imagem institucional positiva se constrói pela percepção de relacionamentos duradouros e bem estruturados e, acima de tudo, que comunicação é investimento.

Nessa tríade da administração moderna, outro elemento chave para a organização é, sem dúvida nenhuma, o funcionário ou, como reza a nova cartilha da organização moderna, o colaborador, aquele que tem como força aglutinadora o poder de dar sustentabilidade à cultura e ao clima organizacional; Entendendo cultura (Marchiori) como: um processo que se desvenda como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação.

Caberá a ele um papel mais que importante, que passa pela capacitação profissional constante, independente daquilo que é oferecido pela organização a que está vinculado; tem que ser uma proposta pessoal de crescimento individual; capacidade de autorreflexão e entendimento de suas reais responsabilidades dentro e fora da organização; terá ele também maior poder de discernimento sobre sua própria dinâmica de atuação focada em resultados.

Dentro do que foi exposto até aqui, deve-se salientar que esse processo triádico, empresa, empresário e colaborador, forma a base da nova organização, que, em suma, inicia o século XXI com responsabilidades suficientes para mudar a face da história da civilização e, portanto, do homem. Inserida em uma sociedade mais articulada e mais consciente de seus direitos e de suas obrigações.

São esses os ordenadores, multiplicadores, aqueles que determinam e vivenciam a cultura organizacional, que mantêm o clima positivo dentro dessas mesmas organizações e que expressam à sociedade seus sentimentos, crenças, normas e regras.

Nessa nova organização, o conhecimento será, então, o maior valor por ela defendido, seja ele o conhecimento de si mesma, gerado de suas próprias experiências internas, ou do universo que a cerca, ou gerado pelo compartilhar de informações com os outros sistemas a que está vinculada.

O que se tem certeza é de que quanto maior for o grau de entendimento desse conhecimento, portanto de sua cultura organizacional, maior será a sua capacidade de desenvolver e envolver a todos em atividades coordenadas e sinérgicas.

Para Gareth Morgan:

O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações (1996, p.141).

As organizações modernas têm que entender quanto podem afetar e influenciar os indivíduos e, principalmente, que toda uma sociedade interage diariamente na realidade, no cotidiano dessa empresa/organização, buscando, por meio de produtos, serviços e informações, ampliar, melhorar seus níveis de conhecimento.

Dentro desse contexto de modernidade, é fundamental para as organizações determinar, muito claramente, seus princípios organizacionais, e entender que eles serão e funcionarão como norteadores da empresa dentro da sociedade, terão o poder de expressar a cultura organizacional e sua aplicabilidade se dará diretamente na formação do conceito positivo, de uma imagem institucional coerente com a realidade e, portanto, determinará a qualidade do discurso empresarial; vertentes desse discurso encontram-se na Governança Corporativa e na Comunicação Institucional, os alicerces da empresa realmente cidadã.

### **A Governança Corporativa**

No contexto das teorias que trabalham a governança corporativa e os autores que desenvolvem esses estudos, a opção foi buscar nas proposições de uma das principais instituições da área, o conceito de Governança.

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<sup>2</sup>.

Mesmo com mais de 50 anos de sua primeira abordagem no mundo, a governança, somente no final da década de 90, passa a atingir um nível de maturidade aceitável. No Brasil, essa discussão é mais recente ainda e pouco conhecida. Poucas são as organizações que já alcançaram patamares aceitáveis de práticas de atuação ética e responsável.

O que se observa no processo de ascensão da Governança na década de 90 são, também, as questões vinculadas aos escândalos corporativos e maior cobrança por parte da sociedade, ou seja, a opinião pública desfavorável, a perda da reputação e, principalmente, a globalização, o avanço da tecnologia

---

<sup>2</sup> texto extraído de documento publicado no site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, referência mundial no tema. [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br) em 20/09/2014

diminuindo fronteiras e a participação da mídia como agente social de cobrança.

Em 1992, desencadeia-se efetivamente a governança corporativa no Brasil, cujo papel de atuação ficou a cargo dos conselhos de administração. Na prática, é o processo de mediação de interesses, ou seja, arbitrar os conflitos existentes entre acionistas majoritários e minoritários, conselho fiscal e os chamados stakeholders – empregados, credores, clientes entre outros. Caracteriza-se por ser um sistema de relacionamento entre a organização e seus diversos públicos.

Nesse contexto, pode-se afirmar que relações públicas torna-se essencial ao desenvolvimento da governança por trabalhar efetivamente com os relacionamentos institucionais, como constata Kunsch:

“Cabe às relações Públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamento interno e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam todo processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública.” (2003, p.110)

Em 1995, é criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que teve como principal papel disseminar o conceito de Governança. Para Lélío Lauretti, um dos fundadores e hoje conselheiro, a governança corporativa traz novos ares para a Administração, ele afirma:

“É uma mudança de profundidade, até os anos 90 tudo estava baseado nas teorias de Administração – os princípios científicos e tecnológicos de produção em série, tudo permitido e viável sob essa égide. Com a governança, o novo século nasceu sob os auspícios dos princípios éticos, com visão mais humanística”(2007, p.73)

Outro foco de atuação foi o de criar o código de melhores práticas para pautar as organizações em uma atuação ética e responsável. O objetivo central do Código é indicar caminhos para todos os tipos de empresas e, assim, contribuir para: Aumentar o valor da sociedade; Melhorar seu desempenho; Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos; contribuir para sua perenidade.

Os princípios básicos que inspiram o Código são, segundo o próprio IBGC:

#### ***TRANSPARÊNCIA***

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

#### ***EQÜIDADE***

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas" (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

#### ***PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)***

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

#### ***RESPONSABILIDADE CORPORATIVA***

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

São esses 4 fatores que dão sustentabilidade à proposta de que é a comunicação, em especial os relações-públicas, a intérprete desse cenário de mudanças que estamos vivendo. Entendendo que as relações públicas atuam

exclusivamente com foco no relacionamento das organizações e entre seus públicos, e em como estabelecer a identidade necessária à formação da imagem perpetuando uma reputação positiva, assim afirma Luiz Carlos de Souza Andrade (Apud KUNSCH, 2003, p.122): “identidade, no caso significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem -, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse.”

Ao resgatar os princípios acima citados pode-se estabelecer este em paralelo com as relações públicas:

**Transparência** - a informação é a peça fundamental desse jogo competitivo e mercadológico de sobrevivência; a organização com maior capacidade de gerar e gerir informações torna-se detentora de um capital de conhecimento, capaz de impulsioná-la como referência em seu setor de atuação. Hoje, sabemos que as organizações que aprenderam a dominar a informação, não como obrigação, mas como forma de expressão, estão mais afetas a proteger sua reputação. Assim, o que se observa neste princípio é que também ele é fundamental para as relações públicas em seu campo de atuação. Para Mario Ernesto Humberg (2006, p.84).

“...passa a ser parte de seu desempenho profissional ajudar a criar, nas organizações a que prestam sua colaboração, mecanismos de definição e adoção de práticas éticas, que depois sejam consolidadas em códigos de atuação”<sup>3</sup>

A atuação de relações públicas, em seu foco principal, propicia relacionamentos profícuos, tem como base para seu funcionamento justamente a transparência da informação. Deve-se compartilhar a verdade da organização com seus públicos estabelecendo um discurso coeso e coerente.

---

<sup>3</sup> extraído do texto o profissional e a ética empresarial publicado no livro obtendo resultados com relações públicas.

**Eqüidade** – toda organização que preza pela reputação e pelo bom nível de entendimento de seu discurso institucional deve, acima de tudo, agir com equilíbrio e justiça junto a seus públicos.

No campo das relações públicas, a compreensão mútua é objetivo de sua atuação, ouvir, por meio de pesquisas e auditorias, todos os públicos sem distinção para atuar viabilizando uma resposta digna a todos.

“(…) as relações públicas contemplam a preocupação constante das organizações em melhorar o seu relacionamento com os diversos grupos de interesse. (...) e fazem com que as informações externas tenham a correta recepção interna, que medidas corretivas sejam providenciadas e a resposta seja encaminhada ao debate dos públicos, no formato de uma comunicação realmente embasada, com objetivo de legitimar, diante da opinião pública, o empreendimento” (FORTES, 2003, p.29)

Todos os públicos de uma organização merecem o respeito e têm direito à informação independente do grau de relacionamento estabelecido.

**Prestação de Contas** - é fundamental, na empresa moderna, o sentido de transparência, também para que os líderes possam demonstrar o trabalho realizado, prestar contas internamente, na organização, e externamente à sociedade. No processo de relações públicas, a atuação justa e transparente requer um contínuo diálogo com os públicos por meio de comunicação efetiva. Hoje, e cada vez mais, no tocante a prestação de contas da organização junto aos públicos, cabe às relações públicas à construção e elaboração do relatório anual e do balanço social, instrumentos de comunicação institucional.

De acordo com Carlos Alberto Rabaça, Balanço Social é o

“registro das ações e programas da organização junto à comunidade, em certo período. Documento emitido geralmente uma vez por ano, como uma prestação de contas que a empresa faz aos cidadãos sobre sua atuação no campo social. (...) Instrumento de comunicação, essencialmente vinculado à responsabilidade social da empresa.” (2001,p.55)

Entendendo que o balanço social e o relatório anual são instrumentos diretos da comunicação institucional e, portanto, de total foco na área de relações públicas.

**RESPONSABILIDADE CORPORATIVA** - Mais que apenas uma atuação social dirigida no âmbito assistencial, o conceito de responsabilidade corporativa vai além, propondo que a organização estabeleça outros vínculos com a sociedade na qual está inserida. Deve contemplar o fomento, a educação e a pesquisa; e a melhoria da qualidade de vida entre outros fatores essenciais ao homem. Mais uma vez é possível estabelecer um elo, entre a proposição das relações públicas e esse princípio, para as relações-públicas . Para Kunsch (2003, p.143) “a dimensão social e o cultivo dos valores democráticos devem permear a prática das relações públicas nas organizações no contexto da sociedade contemporânea.”

A idéia principal aqui apresentada é demonstrar a co-relação existente entre relações públicas e a governança corporativa. Busco na fala da Gerente de Comunicação Corporativa da Merck Sharp Dome Viviane Mansi (2007), em entrevista concedida para a realização desta tese, a medida certa para avaliar essa relação de expressão retórica da organização quando se vale das relações públicas para planejar as formas de disseminar informações :

“Acredito que o RP é sim um agente articulador e disseminador dos princípios de liderança por definição e natureza do seu trabalho. O RP pode e deve estimular a governança na empresa, pois acaba 'testemunhando' a ética da organização com seu trabalho. A governança ajuda a empresa a trilhar um caminho correto, portanto expõe menos a empresa às variáveis nem sempre agradáveis do seu negócio no mercado”.

Assim, para que efetive-se esse pensamento é preciso que a organização entenda e incentive a ação de relações públicas na comunicação institucional.

Afirma enfaticamente Lélío Lauretti:

“No terreno da comunicação, a eqüidade exige que dados importantes sejam transmitidos com igualdade para todas as partes interessadas, evitando-se a informação privilegiada. O

dever de prestar contas também é elementar na esfera dos governos, das empresas e das famílias. A ética deve nortear especialmente a solução dos conflitos de interesse que costumam ocorrer nas empresas abertas, geralmente entre grupos e, mais especificamente, entre acionistas maiores e menores. A transparência é a tese, e a comunicação, o veículo, ou seja, a forma pela qual a transparência se converte em realidade. Não se pode confundir dever com virtude: a transparência não é um dever, mas uma virtude. Ela há de ser espontânea, ou seja, a empresa vai até seu público com as informações que este espera, sem que precise ser pressionada”.<sup>4</sup>

A comunicação, portanto, torna-se elemento estratégico para uma atuação sinérgica e efetiva de planejamento para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com base nas premissas e preceitos da governança corporativa.

Assim, estamos diante de uma nova perspectiva de atuação das relações públicas no contexto das organizações, seu papel ganha contornos mais bem delineados por meio da governança corporativa, as questões pertinentes ao planejamento de comunicação e aos processos de gestão da opinião pública. As relações públicas tem poder retórico, competência analítica e de planejamento para enfim Evidenciar a capacidade e essencialidade das de sua atuação nas organizações modernas.

---

<sup>4</sup> extraído de artigo publicado no site do Instituto Brasileiro de governança corporativa, *Governança Corporativa e Comunicação* redigido por Lélío Lauretti [www.ibgc.org.br/artigos](http://www.ibgc.org.br/artigos)

## Referências

ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. A era do conhecimento. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (ORG). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews Editora Ltda, 2004.

BATEMAN, Thomas S. & Snell, Scott A. *Administração – construindo Vantagem competitiva*. Atlas. São Paulo 1998.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura..* 3 vol.. São Paulo: Paz e Terra , 1999.

ELHAJJI, Mohammed. Globalização, uma narrativa auto-referente.  
[www.eco.ufrj.br/epos/artigos/art\\_moha.htm](http://www.eco.ufrj.br/epos/artigos/art_moha.htm)

CLEGG, Stewart R.; Hardy Cynthia e Nord, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. I e II, - Organizadores edição Brasileira Caldas, Miguel, Fachin, Roberto e Fischer, Tânia. São Paulo: Atlas 1999.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações públicas – processo, funções, tecnologias e estratégias*. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

HUMBERG, Mario Ernesto. Programa de

IANNI, Octávio. *Teorias da globalização*. 2a. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

\_\_\_\_\_. *A era do globalismo*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KUNSCH, Margarida. M. K *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. edição atualizada e revisada São Paulo: Summus, 2007.

\_\_\_\_\_. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. Edição atualizada São Paulo. Summus, 2008

LAURETTI, Lauro. *Relatório anual: veículo por excelência da comunicação institucional*. São Paulo. Editora Saraiva. 2005

LODI, João Bosco. *Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAURETI, Lauro. *Governança corporativa e comunicação* . site do ibgc  
[www.ibgc.org.br/artigos](http://www.ibgc.org.br/artigos)

MARCHIORI, Marlene *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização* São Paulo editora difusão 2006

MORGAN, Gareth. *Imagens das organizações*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas , 2001

RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário da comunicação*. São Paulo. Editora Campos. 2001