



## **A Inserção das Relações Públicas como Estratégia na Governança Corporativa: Interfaces Necessárias<sup>1</sup>**

Lilian Santos VAVASSORI<sup>2</sup>

Sidinéia Gomes FREITAS<sup>3</sup>

Fundação Escola do Comércio Álvares Penteado – Centro Universitário FECAP,  
São Paulo, SP

### **Resumo**

O objetivo desse artigo é analisar as inter-relações entre a área de Relações Públicas e a Governança Corporativa, demonstrando o caráter indispensável na conexão de ambas não só do ponto de vista de comunicação institucional, como também em relação à gestão estratégica e postura organizacional. A partir da análise estabelecida pelo estudo bibliográfico e documental referente à origem e conceituação das temáticas abordadas, e o estudo de caso da mineradora Vale S.A., estabelecem-se as congruências e divergências entre as áreas. É evidenciada a participação direta da área de Comunicação Corporativa na manutenção da reputação e na perenidade da organização, através das diversas formas de apoio aos demais departamentos da organização. Ainda, o estudo permite concluir que o profissional de Relações Públicas auxilia na mediação das relações de interesse e poder da organização.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Governança Corporativa; Reputação.

### **Introdução**

A questão chave desse trabalho acadêmico é identificar qual o diferencial da área de Relações Públicas na estratégia da gestão das organizações em relação às práticas de Governança Corporativa. Por meio das possíveis integrações referente às áreas, este trabalho pretende discutir a participação do profissional de Relações como parte integrante nos processos que garantem a perenidade da organização.

Na atual conjuntura econômica, a alta competitividade representa uma das barreiras para a perpetuação das organizações, dificultando a ampliação da participação e potencialização dos lucros em seus mercados. Além disso, o acesso ao capital com menor custo está cada vez mais seletivo e exigente quanto às práticas organizacionais vigentes e suas devidas formas de gestão. Vivencia-se a era da transparência excessiva

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 22 a 24 de maio de 2014.

<sup>2</sup> Estudante recém graduada do Curso de Relações Públicas da FECAP, email: [lilian.vavassori@gmail.com](mailto:lilian.vavassori@gmail.com).

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora Doutora do Curso de Relações Públicas da FECAP, email: [sidialogo@gmail.com](mailto:sidialogo@gmail.com).



em que as organizações são auditadas indiretamente pelos seus respectivos *stakeholders*<sup>4</sup>, principalmente por conta da facilidade de informação propiciada pelos meios de comunicação digital. Frente a esse cenário, viu-se necessário aperfeiçoar os controles internos e organizar as relações de poder dentro da organização. Percebeu-se necessário desenvolver a sustentabilidade dos negócios através das mais diversas formas de gestão, sendo uma delas a governança corporativa. De acordo com Waldyr Gutierrez Fortes, em seu artigo “Governança corporativa e Relações Públicas: pontos de contato” (2009, p. 150) afirma:

Nesse cenário de instabilidade, surge um novo modelo de gestão chamado de governança corporativa, com o objetivo de conciliar os interesses das partes envolvidas, baseando-se em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Por meio da governança corporativa e a reputação organizacional, o profissional de Relações Públicas deve atribuir cada vez mais valor à instituição. Para Lamons (1992, p. 13): “Conseguindo-se uma reputação favorável pelo gerenciamento competente da Imagem Corporativa, a empresa é recompensada com altas participações de mercado, menores custos das vendas e lucros crescentes.”

Com base em tudo o que foi apresentado a respeito da percepção sobre importância da comunicação na gestão das organizações, em especial das Relações Públicas, esse artigo tem como objetivos: 1) estabelecer conexões teóricas e práticas sobre as temáticas propostas, ressaltando a necessidade de junção de ambas para o bom desempenho da gestão organizacional; 2) desenvolver bases argumentativas que justifiquem a participação ativa dos profissionais de Relações Públicas como participante estratégico nas ações definidas na Governança Corporativa.

Como complementação dos dados obtidos, foi realizada uma entrevista em profundidade com o profissional Sérgio Giácomo, então Diretor de Comunicação Corporativa da Vale, formado em Língua e Literatura Francesa pela Universidade de Paris-Sorbonne e em Comunicação Social/ Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. O instrumento de coleta de dados optado para a entrevista em profundidade foi o roteiro semi-aberto, em que os tópicos definidos foram pautados na área estudada e no histórico organizacional da empresa escolhida, no caso a mineradora Vale.

---

<sup>4</sup> Segundo Waldemar L. Kunsch (2009, p. 12) *stakeholders* são “públicos prioritários ligados a uma organização, como funcionários, acionistas, governo, comunidade, mídia, grupos de ativistas, fornecedores etc”.



## **Gênese e desenvolvimento das áreas e suas devidas definições conceituais - estabelecendo paralelos**

Para melhor orientar o presente tema, convém, de início, definir os conceitos-chaves e delinear os marcos históricos a cerca do assunto proposto. Após as explanações teóricas, faz-se necessário pontuar as conexões existentes entre as áreas, a fim de estabelecer suas convergências iniciais e conceituais.

Resgatando os aspectos relevantes da história das Relações Públicas no Brasil e no mundo, entende-se que a profissão se faz presente e extremamente necessária no ambiente em que há conflitos. O primeiro a utilizar princípios e técnicas – de forma sintética – que se podem considerar como práticas – arcaicas – de relações públicas foi o jornalista e publicitário Ivy L. Lee (1877-1934) que foi contratado por John D. Rockefeller com o intuito de alterar sua imagem pública de “velho capitalista voraz em amável ancião” (D’AZEVEDO, 1971, p. 19). A perda da credibilidade de suas organizações e o abalo à imagem e reputação da família Rockefeller junto à imprensa norte-americana originaram-se de dois principais acontecimentos, as fraudes denunciadas por Ida Minerva Tarbell, em 1906, em sua obra *The history of the Standard Oil Company*, referente à prática ilegal de monopólio; e o Massacre de Ludlow<sup>5</sup> ou “greve da *Colorado Fuel and Iron Co*”, umas das companhias da *Standard Oil Company*, pertencente à Rockefeller.

Suas ações visavam modificar a *priori* a imagem pessoal da família junto à opinião pública, através de ações de relacionamento com a imprensa e filantropia. Iniciou então uma nova era, a era da “humanização dos negócios” (ANDRADE, 2005, p. 58) com uma maior preocupação com o papel social da organização, momento em que “coube também a Lee a glória de ter colocado Relações Públicas no âmbito da alta administração” (ANDRADE, 2005, p. 58).

Outra personalidade da área que diversos autores<sup>6</sup> atribuem como verdadeiro “pai das relações públicas modernas” é o primeiro professor de relações públicas e autor da primeira obra da área, *Crystallizing public opinion* (1923), Edward Bernays. Uma de suas ações foi desenvolvida na *United Fruit*, a partir de 1941, período em que a empresa resolveu contornar os conflitos existentes com o governo da Guatemala, que estava desapropriando as terras improdutivas pertencentes à empresa e doando aos agricultores.

---

<sup>5</sup> Cidade localizada ao sul do estado de Colorado, nos Estados Unidos da América (EUA).

<sup>6</sup> F. Rey Lennon, Grunig e Hunt, J. Barquero Cabrero e M. Barquero Cabrero, Scott Cutlip, entre outros.



Relembrando os quatro modelos de relações públicas identificados por J. Grunig e Hunt que são: o de *agência de imprensa/divulgação*, o de *informação pública*, o *assimétrico de duas mãos* e o *simétrico de duas mãos*. De acordo com Waldemar Luiz Kunsch (2009, p. 11) observa-se:

No primeiro [modelo], em que os agentes procuram publicar notícias de uma organização para despertar a atenção da mídia sobre ela, destacou-se, nos primórdios, Phineas T. Barnum<sup>7</sup>, que poderia ser chamado de ‘pai das mistificações na área’ (ABRP, 2006). Ivy Lee se encaixaria no segundo modelo, e Edward Bernays, nos dois últimos.

Isso porque Lee, em suas atividades, baseava-se primordialmente na disseminação de informações, preocupando-se com as relações públicas de uma via só. Já Bernays, adequava-se mais ao modelo assimétrico de duas mãos, porém por fim, fica evidente sua defesa ao modelo simétrico de duas mãos, devido sua afirmação de que “o requisito essencial das relações públicas é [...] o real direcionamento para problemas de harmonização social” (BERNAYS, 1923, p. 12).

No Brasil, devido à movimentação da classe trabalhadora, a vida intelectual já desenvolvia debates sobre os problemas sociais e políticos. Perante essa movimentação, as Relações Públicas têm seu primeiro relato de atividade nacional com a criação do “Departamento de Relações Públicas” na companhia canadense, estabelecida no Brasil, *The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited* – hoje AES Eletropaulo – cujo cargo gerencial do departamento foi designado ao engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, com o intuito de reduzir os conflitos de interesse entre os diversos públicos e a organização.

Após a análise histórica e conceitual das atividades de Relações Públicas, faz-se necessário discorrer sobre Governança Corporativa e pontuar as conexões existentes entre ambas as áreas. Primeiramente, o conceito segundo o IBGC (2012):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Phineas Taylor Barnum (1810 - 1891) foi um *showman* e empresário do ramo do entretenimento norte-americano. A citação do mesmo no texto refere-se à promoção realizada por ele para divulgação do seu circo no século XIX nos Estados Unidos, que exemplifica bem o modelo de agência de imprensa.

<sup>8</sup> Definição de Governança Corporativa segundo IBGC. Fonte: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 7 set. 2012.



A conceituação definida sob a ótica das Relações Públicas por Fortes (2009, p. 150):

Definimos a governança corporativa como sistema e estrutura de poder que rege os mecanismos pelos quais as companhias são dirigidas e controladas. Ela abrange o conjunto de relações e obrigações entre a direção das empresas, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes envolvidas, com fundamento em princípios da justiça, da transparência e da responsabilidade em relação aos interesses do negócio e da sociedade. Esses padrões de atuação conduzem à eficiência. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de agregar valor à corporação, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Sendo assim, a partir das definições citadas até então, conclui-se que a finalidade básica da Governança Corporativa e das Relações Públicas é, junto aos seus públicos estratégicos, agregar valor (econômico e imagético) as corporações, preservando-o e fortalecendo-o, através de práticas que partam dos princípios da ética, da transparência e da responsabilidade do negócio junto à sociedade, gerando um quadro de credibilidade. Tal como Relações Públicas se dá pela iminência do conflito no sistema, a Governança Corporativa nasce do conflito de interesses, porém delimitado entre acionistas proprietários (majoritários e minoritários) e gestores, dentro do processo de diluição do capital de poder. Para entender as razões do seu desenvolvimento no mundo corporativo, torna-se imprescindível analisar a evolução do sistema de produção capitalista, com o movimento expansionista e o aumento do poder das grandes corporações.

As empresas no decorrer do tempo desenvolveram duas formas de financiamento de seus empreendimentos – a interna (recursos originários dos resultados dos seus próprios negócios) e a externa (captação de recursos no mercado financeiro). Conforme os autores Andrade e Rossetti (2006, p. 83), ambos os casos resultaram na pulverização do controle dos acionistas, no primeiro ao médio-longo prazo no processo sucessório das gerações, com o desaparecimento dos fundadores, e no segundo, após uma ou duas gerações, pela subsequente sucessão dos controladores. Esses “processos sucessórios, o avanço das sociedades anônimas de capital aberto e o desenvolvimento do mercado de capitais mudaram a estrutura de poder nas companhias” (ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 71).

Seja por conta da pulverização do controle dos acionistas por meio do mercado de ações, seja pelo ‘desaparecimento’ dos fundadores pelo processo sucessório das gerações no médio-longo prazo – a gestão foi afastando-se da propriedade – principalmente entre as companhias organizadas na forma de sociedades anônimas. Ou



seja, os responsáveis pela administração da organização não estavam sendo mais os próprios proprietários, mas sim, gestores não pertencentes ao quadro acionário da empresa. Diante dessa realidade, passaram a ser observados no interior das companhias várias inadequações e conflito de interesses, sendo esse último denominado “conflitos de agência” e categorizado por Andrade e Rossetti (2006, p. 88-89) em dois tipos: Conflito proprietários-gestores - em que as decisões dos administradores, não visavam à maximização do valor das ações, por práticas oportunistas dos gestores que visavam seus interesses pessoais em detrimento aos interesses dos acionistas e; Conflito majoritários-minoritários - em que os minoritários veem seus direitos serem minados pelos majoritários.

A Governança Corporativa surge justamente para cuidar desses conflitos e outros desalinhamentos nas companhias, porém tal fator foi apenas um estopim para o período diante do cenário existente no mercado. Um dos marcos históricos da Governança Corporativa moderna aconteceu em 1992, quando uma comissão coordenada por Sir Adrian Cadbury publicou o chamado “Relatório Cadbury”, em resposta aos escândalos registrados no mercado corporativo e financeiro da Inglaterra no final dos anos 1980. Este relatório chegou a ser considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. No Brasil, as primeiras diretrizes sobre Governança Corporativa surgiram em decorrência de tendências externas e aumento dos investimentos estrangeiros, forçando a melhoria das práticas gerenciais vigentes. Em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) foi criado com a finalidade de defender e implantar conselhos efetivos de administração. Outra ocorrência relevante para área no Brasil aconteceu em 1999, com a publicação do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, de autoria do IBGC, cuja primeira versão centrou-se principalmente no funcionamento, composição e atribuições do conselho de administração. Logo após, em 2001, a segunda versão do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” incluiu recomendações para os demais agentes da Governança: conselho de administração, conselho fiscal, gestores, auditoria independente, além de abordar o princípio da prestação de contas (*accountability*), visando diferentes públicos, transparência (auditorias independentes), *stakeholders*, opinião pública, enfim, preocupações típicas das funções de Relações Públicas, como se verá mais adiante. O grupo composto pelo presidente e principais diretores, é o grupo responsável que lidera a gestão da organização. O órgão soberano de uma sociedade é a Assembleia Geral, que reuni os proprietários nas decisões de maior impacto na



companhia. Em seguida vem o Conselho de Administração, que acompanha e avalia a Diretoria Executiva, além de definir as políticas de relacionamento com os públicos de interesse. A Diretoria Executiva, eleita pelos proprietários, é responsável pela gestão dos negócios e áreas operacionais e a demonstração dos resultados, riscos e oportunidades. Ao Conselho Fiscal fica a responsabilidade de fiscalizar os administradores, analisar e emitir as demonstrações financeiras e denunciar possíveis fraudes e irregularidades.

Em 2002, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley que promoveu uma ampla regulação instituindo como lei a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio, assegurando a “responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida” (BORGERTH, 2007, XVI, apud BAITELLO, 2007, p. 47). Os quatro valores norteadores das principais normas estabelecidas pela lei Sarbanes-Oxley são: *Accountability* (prestação de contas); *Compliance* (cumprimento das leis); *Disclosure* (transparência); *Fairness* (senso de justiça - equidade); e *Ethics* (ética). O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC baseia-se em apenas quatro princípios básicos: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Esses princípios são o pilar para garantir a perenidade e sustentabilidade do negócio, de acordo com o IBGC (2007, p. 12) através da sua:

...estratégia de longo prazo, o gerenciamento de riscos, a consideração de aspectos intangíveis, a qualidade dos relacionamentos com as diversas partes interessadas e a responsabilidade pelos atos e omissões que, cedo ou tarde, poderão impactar o valor econômico da empresa.

Em 2004, o IBGC lança a terceira versão do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, focando nas questões ‘pós-Eron’<sup>9</sup> e na inclusão do princípio de responsabilidade corporativa. No ano de 2005 a BM&FBovespa lançou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que avalia a performance das empresas listadas na Bovespa com relação aos aspectos de sustentabilidade, partindo do conceito do *Triple Bottom Line*<sup>10</sup> envolvendo a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômico-

---

<sup>9</sup> A Enron Corporation era uma companhia de energia dos Estados Unidos, que foi alvo de diversas denúncias de fraudes contabilistas e fiscais. Investigações descobriram manipulações nos balanços financeiros, com omissão de dívidas na margem de US\$ 25 bilhões durante dois anos e lucros inflados artificialmente. Em razão de uma série de escândalos financeiros corporativos, como o da Enron, foi redigida a lei Sarbanes-Oxley, em 2002.

<sup>10</sup> O termo *bottom line* é uma metáfora do vocabulário empresarial que significa representar o lucro líquido de várias transações inicialmente separadas, somando os benefícios e os custos em uma métrica comum. Já o *Triple Bottom Line* carrega o significado de que as organizações devem levar em consideração não somente questões econômicas, mas também questões sociais e ambientais que se relacionem com suas respectivas atividades, processos e produtos. O conceito propõe que todas essas questões sejam interpretadas de uma forma única, uma medida compreensível e próxima aos empresários: números.

financeiros de forma integrada. Tal conceito, cunhado por John Elkington, representa a expansão do modelo de negócios tradicional - que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa - para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira. Completando os avanços significativos na área e o aprofundamento dos temas ligados à Governança Corporativa, em 2009 o IBGC lança a quarta versão do código, atentando-se para a perenidade das organizações, contribuindo com valores e orientações de estratégia empresarial - motivo que faz deste documento referência nacional em conduta de gestão empresarial, e referência nas escolas de negócios. Diante desses princípios básicos referentes às boas práticas de governança, faz-se necessários estabelecer a convergência entre as quatro funções intrínsecas às Relações Públicas.

A figura 1, sugerida por Baitello (2007 p. 95) sintetiza bem suas correlações:

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

Figura 1 – Funções de Relações Públicas X princípios de Governança Corporativa e núcleos de atuação

Fonte: (BAITELLO, 2007 p. 95)

Como já foi abordado ao longo do trabalho, segundo Simões (2009, p. 148) pressupõe-se como “a cooperação mútua entre as partes do sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional”, mediante ao conflito iminente dentro das relações de poder (função política), principal origem das adaptações de gestão na administração das organizações, estabelece-se o seguinte modelo da comunicação e das funções profissionais do Relações Públicas:



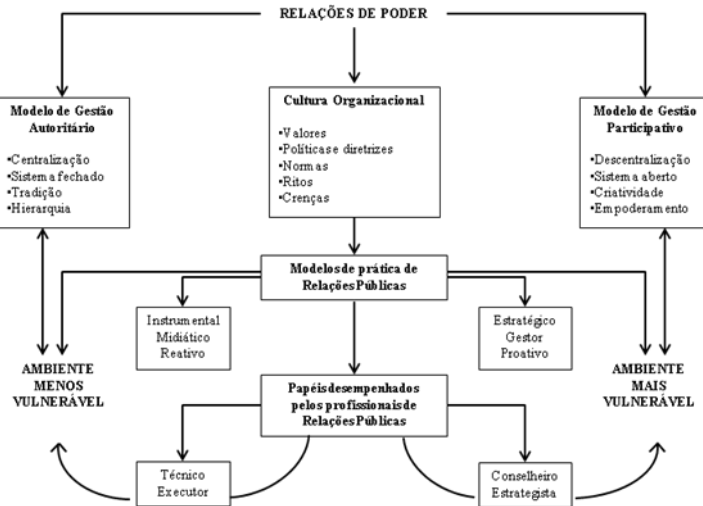


Figura 2 - Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações

Fonte: (SIMÕES, 2009, p. 148)

Tal figura explicita claramente que, de acordo com o nível de vulnerabilidade e gestão administrativa, o profissional de Relações Públicas terá um papel focado em duas instâncias diferentes: a técnica-executor ou a conselheiro-estrategista.

O sucesso de uma gestão depende de uma comunicação efetiva, que agregue valor a imagem corporativa, contribuindo com a reputação e perenidade da organização. Nesta visão, Relações Públicas agrega valor. Entende-se como reputação o reflexo da imagem pública de uma organização, dos seus feitos históricos, de sua identidade e experiências organizacionais. Essa percepção, se positiva, contribui com o sentimento de credibilidade e confiança para com a organização, resultando na reputação.

Quando uma imagem é positiva, atribuímos a ela virtudes que ela eventualmente não tem e atenuamos defeitos que verdadeiramente possui. Quando negativa, atribuímos defeitos talvez inexistentes e desconsideramos virtudes reais. O que dá significado a uma imagem são os valores associados a ela. (ROSA, M., 2006, p. 139).

Gomes e Sapiro (1993, p. 84) afirmam ainda que:

[...] mais do que um simples conceito, a imagem corporativa é um recurso estratégico para o desempenho empresarial. Ela é intangível e abstrata não podendo ser tocada, vista ou medida em termos absolutos, existindo somente como um conceito na cabeça das pessoas. Mas, ainda assim, trata-se de um dos ativos mais preciosos que uma organização pode obter.

Inevitavelmente se lida com a opinião pública nesses casos, e sua percepção por sua vez, oscila com grande rapidez, junto com a velocidade na dispersão das informações na era digital, pondo continuamente em cheque a credibilidade das empresas. Reputação

positiva é sinônimo de risco menor e maior facilidade para atuar em seus mercados e gerar valor aos acionistas, pois sua empresa transmitirá segurança.

Porém, não basta apenas criar percepção positiva, tem que gerir os aspectos negativos e os possíveis riscos que poderão impactar na organização, e essa gestão deve ser pautada na **ética**, conforme afirma Mário Rosa (2006, p. 207):

É por isso que devemos ter claro que a principal consequência do aparato de tecnologia ao nosso redor é forçar a um aumento de nossas posturas éticas. Não se trata apenas de uma opção moral. Trata-se de uma contingência imposta pelo novo ambiente social que passamos a habitar.

Como consequência dessa nova demanda informacional da sociedade, o próprio valor das empresas no mercado foi alterado. De acordo com os dados da pesquisa realizada pela *Standard & Poors*<sup>11</sup>, em 1975, 80% do valor das organizações devia-se aos ativos tangíveis (físicos), já em 2009, somente 20% referiam-se a esse tipo de ativos, sendo os demais 80% de ativos intangíveis (imagem, reputação, entre outras percepções valorativas organizacionais).

	RELAÇÕES PÚBLICAS	GOVERNANÇA CORPORATIVA
CONFLITO	Organização X Opinião Pública	Acionistas X Gestores Majoritários X Minoritários
FOCO PRIMÁRIO	Fortalecimento da identidade e imagem corporativa	Maximização resultados financeiros organizacionais
FOCO SECUNDÁRIO	Valorização da Organização à Longo Prazo	Acesso ao Capital à Curto Prazo
SISTEMA DE RELAÇÕES	Mediação de Interesses e Poder	Estruturação do Poder
	Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Relacionamento com investidores, conselho administrativo
SISTEMA NORMATIVO	Normas e Políticas (dimensão técnica-executor)	Processos, normatização (técnica-operacional)
INFORMAÇÃO/ COMUNICAÇÃO	<b>CREDIBILIDADE</b> (verdade)	<b>CONFIABILIDADE</b> (segurança)
VALORES NORTEADORES	Responsabilidade Integridade Diálogo e Livre Circulação da Informação Direitos Humanos	Prestação de contas Cumprimento das leis Transparência Senso de Justiça
	<b>ÉTICA</b>	
INFLUÊNCIA/ INFLUENCIADO	Crenças e Valores Cultura Organizacional Missão, Visão (foco estratégico)	Crenças e Valores Cultura Organizacional Missão, Visão (foco estratégico)
ADAPTAÇÃO	Diversidades Culturais e Institucionais Diferenciação nas formas de gestão	
PALAVRAS-CHAVES	Gerenciamento de Crises Opinião Pública Ativos intangíveis (cultura, imagem, reputação)	Controle, Fiscalização, Prestação de Contas Ativos tangíveis e intangíveis (imagem com investidores)

Figura 3 – Resumo das inter-relações estabelecidas  
Fonte: Do autor.

<sup>11</sup> Fundada em 1860, é uma divisão do grupo McGraw-Hill que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos.



Acima, a figura sintetiza com os principais conceitos e palavras-chaves a dimensão das áreas de Relações Públicas e Governança Corporativa e suas devidas conexões. Ambas são baseadas na postura ética e na transparência de informações. Também nos dois casos, os aspectos intangíveis - tais como a cultura organizacional, a missão, a visão e os valores da organização - irão influenciar e serão influenciados diretamente a essas práticas. É importante ressaltar de acordo com o levantamento inicial realizado, concluiu-se que a afirmativa defendida por Simões (2006, p. 94-95) de que a prática de Relações Públicas deve ser vista como um elemento importante do processo de inteligência empresarial não está equivocada, pelo contrário, possui diversos fatores que reconhecem como legítimo tal correlação.

### **Estudo de Caso: Vale S.A.**

A escolha da empresa Vale S.A. foi feita baseada nos seguintes critérios: 1) Relações que permeiam a empresa e seu processo decisório com uma gestão complexa dos interesses entre seus *stakeholders*; 2) Ramo e nível de atuação de interesse público, demandando um esforço na manutenção da sua reputação e gestão de crises – fatores essenciais para uma boa governança; 3) Preocupação e compromisso por parte da organização com o desenvolvimento sustentável e a transparência na gestão corporativa, já refletidos na adesão ao Pacto Global das Nações Unidas e ao Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM), fórum global de sustentabilidade do setor; 4) Destaque e premiações em diversas instituições quanto ao nível de transparência e reputação da empresa, tais como: Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA EXPERIAN - Troféu Transparência; classificação *Investment Grad*; Prêmios da *IR Magazine* entre outros; 5) Acesso a um grande número de dados de mercado e informações disponíveis na internet e nos principais veículos de comunicação, facilitando o processo de pesquisa e análise. O estudo, através da especificação dos procedimentos da Governança Corporativa, visa entender as suas conexões com as áreas de Comunicação e Relações Públicas na Vale S.A., e sua importância na manutenção da reputação corporativa.

### **Entrevista e Análise do Estudo de Caso: Vale S.A.**

A entrevista foi realizada por ligação telefônica, em 04 de junho 2013, com o profissional Sérgio Giácomo, então Diretor de Comunicação Corporativa da Vale desde 2010. O roteiro da entrevista baseou-se nos dados levantados acerca da empresa e sobre



a área de gestão e governança corporativa. Os aspectos abordados estão alinhados à ótica da comunicação e do planejamento estratégico.

O preço de uma ação na Bolsa de Valores não depende única e exclusivamente de fatores como a lei da oferta e da demanda. O mercado precifica uma empresa a partir de um conjunto de fatores, tais como: postura organizacional perante consumidores e fornecedores, disponibilidade dos balanços aos acionistas; posicionamento diante de uma crise, etc.

Porque a gente não tem nada para vender. A gente não consegue medir a nossa reputação em termos de quantidade, de litros de minério de ferro que você compra no supermercado. Então, é uma comunicação muito mais baseada em fatos macro: como é que a gente participa do desenvolvimento da balança comercial brasileira, como que a gente (sic), os milhares de empregos que a gente gera, os grandes projetos nos quais a gente investe. [...] são coisas muito mais macros que estão ligadas a sociedade como um todo e não, simplesmente, ao consumo ou a uma produção industrial específica (GIÁCOMO, 2013).

Sob o aspecto de Governança Corporativa, os parâmetros tratados seguem a temática da Gestão, conforme o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” do IBGC.

A área de governança, especificamente, é uma área que é irmã da comunicação, ou seja, ela está debaixo da mesma Diretoria Executiva que é a Comunicação (GIÁCOMO, 2013).

Manter sob controle os eventuais riscos aos negócios passa a ser uma espécie de mantra para quem figura nos conselhos de administração, quanto a esse controle, Sérgio Giácomo (2013) explica como funciona na Vale e qual a participação da comunicação nesse processo:

Quando tem alguma coisa voltada para comunicação ou ligada à comunicação a gente tem uma participação grande também nesse caso. Da mesma forma que, com as outras áreas, por mais distantes que elas possam parecer, se a gente for pensar, por exemplo, sei lá, na área de fusões e aquisições. A gente vai estar envolvido, a partir do momento em que algum negócio que possa vir a ser feito tenha um impacto grande na reputação da empresa, da marca. Então, se agente for vender um ativo ou comprar um ativo ou fazer uma fusão com alguma coisa, lógico que isso daí a gente vai estar envolvido para poder planejar e fazer uma comunicação bem feita.

Para um comunicado crível e coerente aos valores da Vale junto à imprensa, governo ou demais públicos, é feito um treinamento com os porta-vozes. Existem diferentes tipos de porta-vozes, dependendo do perfil do cargo que a pessoa ocupa e as vezes até mesmo da experiência. No caso da *conference call* em que é feita apresentação de resultados da empresa para analistas de risco e jornalistas, por exemplo, a área de Comunicação



Corporativa trabalha muito de forma conjunta com a área de Relacionamento com Investidores. Finalizando a análise do estudo de caso da empresa, foi salientado pelo diretor de Comunicação Corporativa, Sérgio Giácomo, que a Vale entende a comunicação como uma ferramenta estratégica dentro da organização:

Então, quando a gente é chamado, em geral, não é para divulgação, a gente não é visto como simplesmente o dono de um canal, “passa essa informação e o seu papel está cumprido”, não é isso. É identificar qual é a informação que deve ser passada, é identificar qual é o melhor canal para aquela informação.

### **Considerações Finais**

Podemos dizer que, em relação aos objetivos gerais propostos, foi possível através desse estudo estabelecer as conexões teóricas e práticas sobre a área de Relações Públicas e Governança Corporativa, em que se viu a importância da junção de ambas na gestão organizacional. Acredita-se que foram desenvolvidas bases argumentativas que justifiquem a participação ativa dos profissionais de Relações Públicas, dentro do âmbito da Comunicação Corporativa e da Comunicação Integrada, como estrategistas das ações, procedimentos e normas definidas na Governança Corporativa no que se refere às comunicações e à manutenção da imagem e reputação organizacional. Para uma maior eficiência da área de Governança Corporativa podemos acrescentar que por conta da abrangência percebida quanto às práticas da Governança Corporativa, entende-se como fundamental estabelecer uma equipe multidisciplinar que tenham *expertise* nas áreas jurídicas, contábeis, econômica, financeira, tecnologia da informação, processos, sustentabilidade, ouvidoria, comunicação entre outros.

Podemos afirmar que - diante dos códigos de melhores práticas estabelecidos pelos órgãos reguladores - a valorização exagerada da racionalização da área, focando apenas na normatização não procede diante de uma organização que possui valores fortes. Outros aspectos são a limitação da adequação a normas e regras específicas, com a finalidade de valorização do capital da empresa em curto prazo, com resultados financeiros diretos e a ocorrência de atividades intermitentes de Relações Públicas e Governança Corporativa. Porém, essas práticas variam de acordo com as diretrizes e decisões adotadas pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva, que se bem assessorados pelos Comitês e pela área de Comunicação, não correrão o risco de priorizarem ações conflitantes com os demais canais e discursos institucionais já estabelecidos. Caso haja alinhamento entre as áreas de engajamento com os públicos estratégicos da organização: relacionamento com investidores, relacionamento com as



comunidades, recursos humanos, entre outros – os riscos para uma possível crise diminuem, aumentando o grau de confiabilidade e auxiliando na percepção de uma imagem sólida e positiva da empresa.

Conforme citado na análise do estudo de caso, percebe-se a participação do profissional de comunicação em dois níveis de atuação: o técnico-executor ou a conselheiro-estrategista. Porém, destacamos nesse estudo a importância da instância em que o Relações Públicas, ou o profissional de Comunicação Integrada, atua como conselheiro-estrategista, podendo orientar em relação a posicionamentos organizacionais mais assertivos em se tratando de algum negócio que possa vir a ter efeito na reputação da empresa, em que é necessário, para isso, ligação direta com a alta administração. Diante dessa nova perspectiva das interações com os públicos, agora não somente os resultados econômicos importam, mas também qual a sua procedência, quais os impactos socioambientais causados, quais os princípios éticos e os outros valores ativos e passivos intangíveis, o grau de sustentabilidade dos negócios e outros fatores de influência. A somatória de fatores ao longo do tempo determinam o valor da companhia e refletem na imagem corporativa. A adoção de uma postura responsável pelas empresas proporciona efetivamente ganhos tangíveis.

A Comunicação Corporativa se afirma como uma função da administração que ajuda a organização a construir uma reputação favorável no processo de relacionamento com seus públicos, assumindo grande importância estratégica ao atuar como parceira das demais funções nos processos de planejamento e tomada de decisões gerenciais. Fala-se cada vez mais em transparência, porém antes só é preciso entender esse conceito e sua importância dentro da organização, estabelecendo políticas claras na divulgação de informação, tomando cuidado para o não-dito, que muitas vezes pode comunicar muito mais do que um simples comunicado. Lembrar que a confiança e a credibilidade são essenciais para desenvolvimento e perenidade das empresas, relacionadas diretamente com a reputação organizacional, que deve ser gerida sobre a ótica dos detalhes, pois nos detalhes a confiança pode ser quebrada. Atentar-se também aos aspectos de legalidade e moralidade, pois os movimentos dos consumidores e da sociedade na defesa pelos seus direitos são fatores que devem ser considerados nos negócios estabelecidos pelas organizações. Assim, consolidamos a Governança Corporativa não só como uma forma de gestão organizacional, mas uma plataforma de atuação ética, que proporciona mais responsabilidade social e corporativa às práticas da empresa. Dessa forma, possibilita-se agregar mais valor à organização, aliando as Relações Públicas como apoio estratégico



na disseminação da sua filosofia, na adequação de suas políticas, e principalmente, na análise – caso a caso, pois não há receitas pré-definidas para o sucesso – dos melhores mecanismos de relacionamento com seus *stakeholders*, mediação das relações de poder, bem como orientação no posicionamento estratégico da empresa.

### **Referências bibliográficas**

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Teobaldo de. **Para entender Relações Públicas.** 4ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

BAITELLO, Tânia A Câmara. **Governança Corporativa e Comunicação Organizacional: interfaces possíveis.** 2007. 170 p. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Comunicação com ênfase em Comunicação na Contemporaneidade. Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2007.

FRANÇA, Fábio. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 1ª edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Governança corporativa e Relações Públicas: pontos de contato. **Organicom**, São Paulo, n. 10-11, p. 148-153, 2009.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1994.

KUNSCH, Waldemar Luiz. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

ROSA, Mário. **A Reputação na Velocidade do Pensamento.** 1ª edição. [S.l.]: Geração, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Informação, Inteligência e Utopia: contribuições à teoria de relações públicas.** 1ª edição. São Paulo: Summus, 2006.

VALENTE, Maria Angela Rodrigues. Roberto Porto. IPO e Comunicação com o Novo Mercado. In: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (Org.). **Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e defesa da imagem favorável** São Paulo: Saraiva, 2010.