

## **Comunicação, Governança Corporativa e Gestão de Crises: reflexões necessárias<sup>1</sup>**

Elaine Fátima Strapasson Faccin<sup>2</sup>

Juliana Vencato Oliveira<sup>3</sup>

Cleusa Maria Andrade Scroferneker<sup>4</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

### **RESUMO**

No presente artigo nos propomos a refletir sobre as articulações entre comunicação, governança corporativa e gestão de crise, considerando tratar-se de temas que fazem parte do cotidiano das organizações. Para atender a esse objetivo optamos por pesquisas bibliográfica e documental (GIL, 2017; DUARTE; BARROS, 2015), destacando exemplos das organizações que evidenciem [ou não] essas articulações. Trata-se de um estudo exploratório (GIL, 2017), que denominamos de exercício teórico, buscando aproximar os objetos de nossas dissertações<sup>5</sup>. Apesar de as estruturas de governança em entidades comerciais serem uma questão muito antiga, a governança corporativa é um tema relativamente recente no Brasil e no mundo. O termo *corporate governance* surgiu em meados dos anos 1980, e o seu equivalente brasileiro “governança corporativa” passou a ser utilizado somente na década seguinte (SILVEIRA, 2021), a partir da ascensão e modernização de grandes corporações, com foco na geração de valor para os acionistas e em decorrência de escândalos de corrupção emblemáticos, que revelaram a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na GP 28 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 16 a 18 de junho de 2022.

<sup>2</sup> Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharel em Jornalismo e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela PUCRS. Secretária de Governança da Rede Marista. E-mail: elaine.faccin@edu.pucrs.br.

<sup>3</sup> Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharel em Jornalismo e Especialista em Planejamento de Comunicação e Gestão de Crise de Imagem pela PUCRS. Analista de Comunicação na Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista. Bolsista Capes. E-mail: juliana.vencato@edu.pucrs.br.

<sup>4</sup> Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Doutorado e Pós-Doutorado pela Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq 2. E-mail: scrofer@pucrs.br.

<sup>5</sup> As dissertações são orientadas pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cleusa Maria Andrade Scroferneker (PPGCOM/PUCRS).

urgente necessidade de separar capital e gestão. Estruturas de poder, regras explícitas e normas tácitas são a base de funcionamento de todas as organizações, sejam elas mais centralizadas ou descentralizadas, autocráticas ou democráticas, com processos decisórios mais formalizados ou informais (SILVEIRA, 2021). Independente das especificidades, todas contam com algum modelo de governança. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995, com o objetivo de fortalecer a atuação dos Conselhos de Administração<sup>6</sup>, hoje se dedica à promoção da governança no Brasil, recomendando boas práticas e fomentando discussões sobre o tema. Na 5ª edição do seu *Código das Melhores Práticas*<sup>7</sup>, define governança corporativa como o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 20). Um dos Cadernos de Governança<sup>8</sup> do referido Instituto, o de número 16 – *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* –, reflete sobre a importância das práticas de comunicação transparentes e fluidas entre os agentes de governança, e entre eles e as demais partes interessadas. Por meio de recomendações objetivas, o documento sugere caminhos para que se compreenda a comunicação como um fator de diferenciação, criação de valor, preservação da imagem, melhoria dos resultados e longevidade da organização. Uma abordagem interdisciplinar poderia contribuir efetivamente para criar um ambiente propício a essa boa governança. Martínez (2019), por exemplo, entende que a comunicação integrada<sup>9</sup> pode gerar novas perspectivas de futuro para as organizações, considerando seu capital social, cultural, simbólico e econômico. Os processos e estratégias de comunicação em apoio aos programas de ética das organizações são estudados por Paraventi (2016). A autora defende que o sucesso desses programas

---

<sup>6</sup> “O Conselho de Administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo o seu principal componente”. (IBGC, 2015, p. 39)

<sup>7</sup> O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa “estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas. Em sua 5ª edição, ampliou o olhar sobre as diversas partes interessadas (*stakeholders*) da empresa, reforçou a fundamentação das boas práticas de governança e explicitou a importância da ética nos negócios”. (IBGC, 2015, p. 13)

<sup>8</sup> Os Cadernos de Governança do IBGC apresentam contribuições, sugestões e recomendações, elaboradas pelos associados do Instituto que integram suas diversas comissões de trabalho.

<sup>9</sup> Comunicação integrada é o conjunto da comunicação criativa, mercadológica, corporativa, interna e administrativa. (MARTÍNEZ, 2019, p. 56) (tradução nossa). “A Comunicação integrada para as organizações [...] é um processo social que consiste na produção, processamento e intercâmbio de informação, que internamente e desde um sistema econômico, político, cultural ou social se dá à tarefa de fazer fluir e acelerar mensagens e interações entre todos os seus grupos de interesse [...]”. (ARÉVALO & REBEIL, apud MARTÍNEZ, 2019, p. 57) (tradução nossa).

depende da comunicação, enquanto propagadora de espaços de diálogo e legitimidade, promotora de significado e responsável pela entrega da transparência. Para ela, “a promoção do diálogo [...] assegurará a efetividade da comunicação para a integridade corporativa” (PARAVENTI, 2016, p. 234). Essa integridade é valor fundamental para a boa governança, perpassando seus objetivos centrais: aprimorar continuamente o processo decisório, reduzir a probabilidade de surpresas negativas, proporcionar elevada transparência para os públicos interno e externo e assegurar a equidade de tratamento de todos os sócios ou associados (SILVEIRA, 2021). Esses objetivos, por sua vez, estão relacionados aos quatro preceitos basilares da governança, indicados pelo IBGC (2015): transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Para o IBCG (2017, p. 7), “a comunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico nas organizações, contribuindo para a criação de valor e a melhoria de resultados”. Ainda de acordo com o IBGC (2015), a governança corporativa busca criar um ambiente em que as pessoas procurem voluntariamente ter um comportamento ético, cumprir regras e tomar decisões para o melhor interesse comum de longo prazo dos agentes e públicos da organização. O próprio Instituto reconhece a relevância da comunicação organizacional para que as instituições consigam alcançar esse propósito. Governança corporativa e comunicação organizacional apresentam potencial para garantir o futuro das organizações, sua sustentabilidade e perenidade, motivo pelo qual podem ser entendidas como indissociáveis. Isso diz respeito à comunicação enquanto estrutura, mas, sobretudo, como processo que perpassa a governança e envolve todos os seus agentes. Apesar de muitas publicações sobre os temas em questão, são escassas as pesquisas que os relacionam ou que buscam compreender suas convergências e interfaces, especialmente em relação à gestão de crise. De acordo com Forni (2020), não há um conceito preciso sobre crise. Para ele, embora exista um consenso de que crise se trata de um ocorrido que causa uma ruptura, uma quebra da normalidade, é importante ressaltar que um acontecimento negativo, por si só, não necessariamente significa uma crise. Mais do que isso, a crise é algo extraordinário, que causa “uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação” (FORNI, 2020, p.7). Segundo Florczak (2019), em uma visão de mapeamento processual da gestão de crise, a etapa de mapeamento de riscos é fundamental para que as organizações possam realizar uma comunicação transparente, que privilegie a cultura do cuidado, ou seja, “todas as marcas e negócios precisam

compreender que comunicar os riscos, e, muitas vezes, ter que dar notícias ruins é deixar que as pessoas escolham se querem se submeter àquele risco, ou não, e isso está no escopo de suas obrigações” (FLORCZAK, 2019). Florczak (2021) reforça: “é preciso estabelecer, junto com o planejamento da mudança, uma rigorosa gestão dos riscos ancorada na cultura do cuidado” (FLORCZAK, 2021, p. 41). As ponderações de Forni (2020) e de Florczak (2019) nos estimulam a questionar: as boas práticas de governança levam em conta a gestão de riscos ancorada na cultura do cuidado? Há, por parte das organizações, essa clareza sobre a relevância da comunicação para possibilitar o diálogo tão alardeado pela governança? Empresas como JBS, Odebrecht e Prevent Senior consideram tais questões em seus documentos sobre Governança Corporativa? Tais questionamentos nos sinalizam possibilidades, mesmo que provisórias, para as reflexões que nos propomos no artigo.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação Organizacional; Governança Corporativa; Gestão de Crises.

## **REFERÊNCIAS**

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FLORCZAK, Rosângela. **Cultura do cuidado na gestão educacional**: transformações provocadas pela pandemia da covid-19 exigem um novo olhar em escolas e universidades. 2021. E-book. Disponível em: <[https://hotverity.files.wordpress.com/2021/03/ebook-verity\\_vfinal.pdf](https://hotverity.files.wordpress.com/2021/03/ebook-verity_vfinal.pdf)>. Acesso em: 9 fev. 2022.

FLORCZAK, Rosângela. et al. **Ano decisivo para cultura do cuidado em escolas e universidades**. 8 de março de 2021. Disponível em: <<https://roflorczak.com/2021/03/08/ano-decisivo-para-cultura-do-cuidado-em-escolas-e-universidades/>>. Acesso em: 7 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Crises nossas de cada dia e o que aprendemos com elas**. LinkedIn.com, Sunnyvale, CA, 28 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/crises-nossas-de-cada-dia-o-que-aprendemos-com-elas-florczak-1e/>>. Acesso em: 1 mai. 2022.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 3ª ed. [2ª Reimpr.] – São Paulo: Editora Atlas, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de Governança nº 16 – Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação**. São Paulo, SP: IBGC, 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21954>>. Acesso em: 29 jan. 2022.

IBGC. **Caderno de Governança nº 13 – Boas Práticas para Secretaria de Governança**. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=20996>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais aplicados**. São Paulo, SP: Summus, 2016.

MARTÍNEZ, Rebeca Illiana Arévalo. **Comunicación Integral para las Organizaciones: Liderazgo y creación de valor**. Salamanca, Espanha: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2019.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Ética, compliance e o papel da comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégico: Aportes conceituais aplicados**. São Paulo: Summus, p. 115-134, 2016.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo, SP: Virtuous Company, 2021.