

**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Departamento de Comunicação Social**

**O papel do profissional de Relações Públicas
na gestão com Governança Corporativa**

Gabriela Vieira de Souza

Bauru

2011

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Bauru

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Departamento de Comunicação Social

**O papel do profissional de Relações Públicas
na gestão com Governança Corporativa**

Gabriela Vieira de Souza

Projeto experimental apresentado para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, conforme a resolução 002/84, do Conselho Federal da Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Vagner Cavenaghi.

Bauru

2011

Gabriela Vieira de Souza

O papel do profissional de Relações Públicas na gestão com Governança Corporativa

Banca Examinadora

Prof. Dr. Vagner Cavenaghi

Doutor em Engenharia de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo

Graduado em Administração pela Universidade Mackenzie

Graduado em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia de Bauru da Fundação Educacional de Bauru (1979), hoje, Universidade Estadual Paulista – UNESP

Profa. Dra. Celina Marta Corrêa

Doutora em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

Mestra em Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

Graduada em Comunicação Social – Relações-Públicas pela Universidade de Bauru.

Jéssica de Cássia Rossi

Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru com bolsa de pesquisa pela FAPESP (2011).

Graduada em Comunicação Social – Relações-Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” de Bauru.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a aqueles que me deram a oportunidade de adentrar neste mundo, me incentivaram a cada momento a vencer meus desafios, obstáculos e principalmente a lutar pelos meus sonhos. Ao meu querido papai, Luiz e a minha adorada mamãe Eva, meu porto seguro e a minha eterna gratidão.

Durante toda a minha vida eu tive ainda o apoio de uma super companheira e amiga, minha querida irmã Débora, que neste trabalho foi especialmente quem me serviu de exemplo na criação do pensamento científico.

Agradeço ao meu companheiro de estrada, primeiro como namorado e hoje meu marido, Kaoê, por toda a paciência, compreensão e carinho durante toda a minha faculdade e especialmente nos últimos meses.

Devo minha gratidão também aos meus queridos familiares, por sempre acreditarem em mim e me incentivarem a buscar o algo a mais em tudo aquilo que eu fizesse.

Aos meus amigos a gratidão de existirem em minha vida, aos meus colegas de faculdade pelos ótimos anos vividos juntos. Por todas as turmas em que passei fiz amigos e os carregarei para sempre em meu coração.

A professora e querida Dalva, por fazer de tudo o que fosse possível para continuar me apoiando e motivando. Obrigada por acreditar em mim e por ter me ajudado tanto nestes últimos anos.

Ao meu orientador Vagner pela compreensão e motivação que me foram necessárias para continuar na construção deste trabalho, permeando caminhos totalmente novos para mim.

O papel do profissional de Relações Públicas na gestão com Governança Corporativa

Resumo

Este trabalho tem como finalidade principal a busca pela valorização do profissional de Relações Públicas levando em consideração novas formas de atuação possíveis. Sendo assim, aborda como deve ser a atuação deste profissional em uma gestão com Governança Corporativa. Dessa forma, foram pesquisados em referências bibliográficas e outras fontes, aspectos referentes à evolução da Administração, definições e histórico da Governança Corporativa e a complexidade e Relações Públicas nas organizações. Fazendo por fim uma análise da comunicação em organizações complexas e como o profissional de Relações Públicas pode ser de grande valia neste processo.

Palavras-chave: administração, relações públicas, complexidade, governança corporativa, comunicação.

The Public Relation in a management based in Corporate Governance

Abstract

This research has the finality to search for the Public Relations professional valorization considering new ways of business acting. So it addresses how would be the performance of this professional in a management with Corporate Governance. This way different kinds of references were researched specially business aspects, definitions and history of the public relations, corporate governance, communication and complexity in the organizations. By the end we analyzed the communication in complex organizations and how the public relations professional could be useful in the process.

Key-words: business, public relations, complexity, corporate governance, communication.

LISTA DE SIGLAS

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ADB – Asian Development Bank (Associação Asiática de Desenvolvimento de Bancos)

UNDP – United Nations Development Programme (Programas de desenvolvimento das Nações Unidas)

IBCA - Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

IBGCT – Índice Brasileiro de Governança Corporativa Trade

IGT - Índice de Governança Trade

BM&F Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros

ORT – Organização Racional do Trabalho

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Administração	7
2.2 Governança Corporativa	24
2.2.2 Governança Corporativa como forma de gestão	26
2.2.3 Sistemas de gerenciamento por Governança Corporativa	35
2.2.4 Empresas que utilizam a gestão com Governança Corporativa	41
2.3 Gestão e Comunicação nas organizações	43
2.3.1 Aspectos históricos das Relações Públicas	43
2.3.2 Funções de Relações Públicas	49
2.3.3 Questão da Complexidade Organizacional	56
2.3.4 Comunicação Organizacional em Sociedades Complexas	59
2.3.5 Relações Públicas e Governança Corporativa	61
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
4. REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade na era da informação, de economia globalizada, aonde as transformações acontecem rapidamente e a todo instante, novas formas de gestão precisam ser pensadas. A diferenciação de uma empresa pela outra está pautada pela inovação e visão sistêmica da empresa com foco nos seus stakeholders. A governança corporativa é uma forma de gestão que foca não apenas no cliente, mas em todos aqueles que de certa forma interagem com a organização. Neste contexto a comunicação pode ser considerada de vital importância para estabelecer formas de se conectar com esses públicos variados.

O objetivo deste trabalho é propor o papel do relações-públicas nas organizações que apliquem a Governança Corporativa e dessa forma valorizar a profissão. Sendo assim, trata do papel do relações-públicas em uma organização que utiliza a governança corporativa como forma de gestão. Assim como os benefícios de fazer esse tipo de gestão e o papel da comunicação para a eficácia do mesmo.

A real motivação dessa pesquisa é a valorização profissional do relações-públicas mostrando uma forma de atuação diferenciada e muito alinhada com os desafios contemporâneos na administração de empresas.

Parte-se da hipótese de que se as práticas de governança corporativa forem combinadas com as ferramentas existentes na atuação profissional de Relações Públicas, o resultado final será mais positivo para a gestão. Além disso, essa combinação entre Administração com Relações Públicas criará um ambiente ainda mais diferenciado para que as empresas possam se posicionar com relação ao mercado de forma a identificar e atender as necessidades dos seus stakeholders.

Para o desenvolvimento do mesmo, as mais variadas fontes acerca dos temas em questão serão pesquisadas, destacando os estudos de Idalberto Chiavenato (1989, 1997 e 2003) nas questões referentes à Administração, de Elismar Álvares, Celso Giacometti e Eduardo Gusso (2008) sobre a Governança Corporativa e de Margarida Maria K. Kunsch (1997 e 2003) e Waldyr Gutierrez Fortes (2003), com as teorias das Relações Públicas. Acrescentando também a pesquisa bibliográfica em outras fontes como revistas científicas e artigos.

Para facilitar a compreensão do tema, este trabalho estará dividido em três capítulos, sendo o primeiro sobre administração, o segundo sobre governança corporativa e o terceiro sobre relações públicas. Os capítulos foram ainda divididos através de subtítulos para auxiliar o processo de construção do pensamento.

Espera-se que a leitura deste trabalho de conclusão de curso seja relevante para outros estudos e que contribua neste processo de busca pela valorização do relações-públicas, assim como novas formas de atuação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Durante todo este capítulo serão abordados assuntos referentes aos três temas principais deste trabalho de conclusão de curso: Administração, Relações Públicas e Governança Corporativa.

2.1 Administração

Neste capítulo são abordados aspectos históricos da administração, assim como as principais teorias administrativas existentes no processo evolutivo dessa ciência chamada Administração.

Para Chiavenato (1997, p. 39)

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

No decorrer da história sempre existiu formas simples ou complexas de administrar as organizações, pois desde o início das civilizações os seres humanos perceberam que poderiam obter maior êxito em suas tarefas se atuassem estruturados em grupos. É possível então afirmar que o pensamento administrativo sempre existiu nas organizações dos seres humanos e que somente ocorreu uma evolução da forma como as organizações são administradas.

Para Ferreira (*apud* STONER, 1999, p. 5) a Administração “é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Quando se consideram os diferentes aspectos e mesmo a constituição do pensamento administrativo ao longo do tempo é importante considerar as contribuições da Filosofia. Assim, filósofos da antiguidade como Sócrates, Aristóteles e Platão contribuíram de forma significativa para a evolução desta ciência.

Para Sócrates (470 a.C - 399 a.C, *apud* Chiavenato, 1997, p. 50) “a administração é uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência”. Já Platão, em sua obra *A República* (séc. IV a.C, *apud* Ferreira, 2005), seguido por Aristóteles, abordou as relações entre a Democracia e a Administração Pública e diferenciou a sua abordagem na Monarquia, Aristocracia e Democracia.

Além destes filósofos, pode-se citar Bacon (1614, *apud* Ferreira, 2005), em sua tentativa de separar o essencial do acessório; Descartes (1641, *apud* Ferreira, 2005), contribuiu principalmente para a divisão do trabalho atual e o princípio de ordem; Rousseau (1762, *apud* Ferreira, 2005), com a teoria do contrato social e Marx (1872, *apud* Ferreira, 2005), com sua defesa que os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre os homens.

Outro aspecto importante e amplamente citado no desenvolvimento da administração é o papel das instituições. Dentre as de maior relevância, pode-se citar a Igreja Católica, por possuir suas regras delineadas e uma estrutura rígida definida. Chiavenato (1997, p. 54) afirma que “hoje, a Igreja tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente que a sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva”.

Além das instituições religiosas, evidencia-se a importância também das instituições militares que colaboraram principalmente, com a “organização linear, o princípio da unidade de comando, a escala hierárquica, *empowerment*¹, centralização de comando e à descentralização da execução, princípio da direção, planejamento estratégico, entre outras”. (FERREIRA, 2005, p. 02)

As revoluções industriais podem ser consideradas como a origem da administração moderna, pois com elas houve o aparecimento das grandes empresas e a alteração radical na maneira pela qual os produtos eram fabricados.

¹ Significa dar poder a uma pessoa; outorga de poder.

Na Primeira Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra por volta de 1776, houve o aparecimento da máquina a vapor no processo produtivo das organizações.

Segundo Ferreira (*apud* Chiavenato, 1989, p. 3) a Revolução Industrial se desenvolveu em duas épocas distintas:

- Primeira época: (1780 - 1860). Carvão como primeira fonte de energia e o ferro como principal matéria-prima, e;
- Segunda época: (1860 - 1914). A revolução da eletricidade e dos derivados do petróleo.

Ainda de acordo com Chiavenato (1997, p. 56) a Primeira Revolução Industrial pode ser dividida em quatro fases:

- Primeira fase: a mecanização da indústria e da agricultura: Fase em que a máquina começou a substituir alguns trabalhos braçais;
- Segunda fase: a aplicação da força motriz a indústria: Invenção da máquina a vapor;
- Terceira fase: o desenvolvimento do sistema fabril: O artesanato desapareceu para dar lugar ao operário, as fábricas e usinas, e;
- Quarta fase: um espetacular aceleração dos transportes e das comunicações: Surgimento da primeira estrada de ferro. Surgiu a navegação a vapor, a locomotiva a vapor foi aperfeiçoada, invenção do telégrafo elétrico, selo postal e a principal invenção: o telefone.

É possível considerar que após essas fases houve um desenvolvimento intenso da atividade econômica que levou, entre outros fatores, à Segunda Revolução Industrial. Segundo Chiavenato (1997, p. 57) essa revolução foi marcada pelos acontecimentos:

- Desenvolvimento de novo processo de fabricação de aço (1856);
- Aperfeiçoamento do dínamo (1873), e;
- Invenção do motor de combustão interna (1873).

As transformações desta revolução também foram muitas. Segundo Ferreira (2005, p. 06) “o que marca a segunda revolução industrial é a transferência das habilidades humanas para a máquina e a substituição da força do animal ou do músculo humano pela maior potência da máquina a vapor.”

Nesta época em que se desenvolviam as máquinas iniciou-se o processo de concorrência no mercado, o que motivou a união de pequenos artesãos para fazer frente à competição com as grandes empresas. Sobre este momento histórico,

Chiavenato (1997, p. 60) opina que “as máquinas não substituíram totalmente o homem, mas deram-lhe melhores condições de produção. O homem foi substituído pelas máquinas naquelas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição.” Dessa forma o homem tinha assim mais tempo disponível para pensar em novas formas de melhorar a produção.

Esse período foi marcado ainda por alguma dificuldade no planejamento das tarefas cotidianas de produção nas empresas, o que gerava jornadas de trabalho excessivamente longas, significativo aumento das doenças e muitos acidentes de trabalho.

Muitos foram os teóricos que tentaram com seus estudos resolver esta situação, dentre os quais se destaca Adam Smith (1723 - 1790), que contribuiu ao discutir a questão da competição entre as empresas e o papel da divisão do trabalho na produção. Em “A Riqueza das Nações” o autor explica a divisão do trabalho tomando como analogia uma pequena manufatura de alfinetes. Nesta manufatura, ao se estudar o processo de produção, se verificou que se em um processo tradicional e simples, as tarefas fossem feitas apenas por um operário dificilmente seria produzido um único alfinete por dia, enquanto em um processo complexo, que envolveria 18 etapas de produção, a organização da linha de produção e a divisão racional do trabalho por diferentes operários. seria possível produzir em média quase cinco mil alfinetes por dia.

Esse grande aumento da quantidade de trabalho que, em consequência da divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de realizar, é devido a três circunstâncias distintas: em primeiro lugar, devido à maior destreza existente em cada trabalhador; em segundo, à poupança daquele tempo que, geralmente, seria costume perder ao passar de um tipo de trabalho para outro; finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, possibilitando a uma única pessoa fazer o trabalho que, de alguma forma, teria que ser feito por muitas. (SMITH, 1996, p. 68)

Além da divisão do trabalho, o economista colocava a questão da especialização do trabalho como fator fundamental para o aumento da produtividade nas manufaturas. De acordo com Ferreira (2005), as contribuições de Smith foram de grande importância para definir as funções administrativas de planejamento e de organização dentro das organizações.

Dentre os pesquisadores que tiveram contribuição relevante na evolução do pensamento administrativo, podem ser citados James Mill (1773 - 1836) com a teoria

do homem corrupto por poder, realçando o papel de controle que deve ser exercido pelo Governo para evitar o mau uso do poder. John Stuart Mill (1806-1873) considerava que o problema social do futuro seria reunir a maior liberdade individual de ação com uma participação igualitária que alcançasse todos os benefícios do trabalho associado. Karl Marx (1818-1883 *apud* Ferreira, 2005) defendia o materialismo dialético como superação do capitalismo. Por fim, Frederick Engels (1820 - 1895 *apud* Ferreira, 2005) foi considerado o pai do socialismo científico por ter desenvolvido juntamente com o Marx as questões referentes ao pensamento socialista.

No período contemporâneo, outro pesquisador de grande relevância foi Peter Drucker (1998). Considerado por muitos como o pai da Administração Moderna, foca em suas obras a importância das pessoas dentro das organizações. Em seu livro *Prática de Administração de Empresas* (1998, p. 08) afirma que “a empresa só pode decidir, agir e funcionar na pessoa de seus administradores - por si só, a empresa não tem existência real.”

Dentre suas contribuições é possível ressaltar os conceitos de automação, autogerenciamento e o papel dos líderes no desempenho satisfatório das pessoas e da organização e a disciplina da inovação.

O enfoque da automação é um processo, que a automação enxerga como um todo integrado e harmônico. Sua meta é chegar ao processo ideal, aquele capaz de produzir a maior variedade de bens com a maior estabilidade, o menor custo e o maior esforço (...). A automação exige que os elementos significativos do processo sejam preestabelecidos e utilizados como reguladores prefixados e auto-ativados do mesmo.” (DRUCKER , 1998, p. 18)

Desta forma é possível concluir que a automação consiste em tornar os processos automáticos, independentemente do papel das pessoas, através do uso de máquinas. Segundo Drucker (1998, p. 20) “automação é um conceito de organização do trabalho.”

Já no que diz respeito ao autogerenciamento, Drucker ressalta que as empresas estão passando por mudanças radicais em suas estruturas e no trabalho que elas desenvolvem e não podem mais manter muitos funcionários que produzem pouco. O autor acredita que cada profissional deve ser formado para saber exatamente qual é o seu trabalho e como aproveitar bem o seu tempo.

Em relação ao papel dos líderes no sucesso de uma organização, Drucker (1998, p. 61) coloca que para uma organização ter sucesso ela depende de objetivos bem definidos e cabe aos líderes traçar esses objetivos comuns e passá-los para todos os membros da organização, garantindo assim que todos sigam em uma mesma direção.

Quando à questão da inovação para Drucker (1998, p. 65) “existem dois tipos de inovação em toda e qualquer empresa: inovação no produto ou serviço, e inovação nas diversas habilidades e atividades necessárias para oferecê-los”. O autor coloca ainda que essas inovações devam estar sempre conectadas ao marketing, pois as mesmas deverão trabalhar no sentido de realizar as metas do marketing.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 2) o mundo está repleto de transformações constantes compostas por recursos físicos e humanos. Além disso,

A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas. (...) O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações.

Partindo desse princípio é possível dizer ainda que o mundo é composto por organizações lucrativas e não lucrativas, pois a organização em grupos, que posteriormente começou-se a chamar sociedade já supõe uma forma de ordem.

Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

O autor defende ainda que o ato de administrar nas instituições é composto por planejamento, organização e controle. Segundo Kant (*apud* Chiavenato, 2003, p. 483) o ato de administrar depende de três habilidades, são elas: técnicas, humanas e conceituais combinadas com as competências. Segundo o autor as habilidades técnicas são basicamente o manuseio de coisas físicas e estão mais presentes nos níveis operacional e de supervisão; as habilidades humanas são os relacionamentos interpessoais e estão mais presentes nos níveis de gerência e a última habilidade

seria a conceitual, composta por idéias e conceitos abstratos, está mais presente na alta direção de uma organização.

No período anterior à Revolução Industrial as necessidades de consumo eram menores e por muitas vezes realizadas dentre das próprias casas, ou seja, as roupas e artigos de mobília e cozinha eram muito limitados. A fabricação do mobiliário ficava sob responsabilidade dos marceneiros e as roupas, da burguesia, eram fabricadas pelas criadas e nas classes mais baixas pelas próprias usuárias. De qualquer forma, o número de variantes era bem limitado e mesmo os artigos de luxo se resumiam às pratarias e existiam apenas nas classes mais nobres.

Nos primórdios de 1990 surgiram novas abordagens no que diz respeito à administração. Isso se deve ao aparecimento de novos paradigmas como as mudanças rápidas no mundo dos negócios, crescimento das organizações, concorrência cada vez maior, sofisticação da tecnologia, taxas elevadas da inflação, globalização da economia e internacionalização dos negócios, além de visibilidade maior das organizações.

Quando teve início o processo de industrialização, o mito da auto-suficiência doméstica foi destruído. Os cidadãos começaram a desempenhar trabalhos ou serviços e a produção em massa foi criada para satisfazer as necessidades de todos a preços mais baixos, pois os artigos eram produzidos em série.

Outra mudança advinda do período da industrialização foi à migração da população rural para as cidades. Além disso, o artesanato foi “engolido” pelos preços baixos advindos da produção em massa e o vestuário e mobília se uniformizaram por toda parte.

Durante o século XIX a produção da indústria se desenvolveu e aprimorou na área têxtil, pois apesar de alguns itens ainda serem produzidos de forma auto-suficiente, os tecidos eram produzidos pela indústria.

Já no século XX, devido ao aumento dos salários e rendas, a indústria começa a se especializar nos itens de uso individual, aumentando então a gama de produtos disponível.

Muitas são as abordagens na evolução do pensamento administração: Clássica, Burocrática, Humanística, Comportamental, Sistêmica, Organizacional, Contingencial, entre outras. Essas abordagens podem ser classificadas em duas

fases, a primeira como sendo do pensamento mecanicista e reducionista (primeira metade do século XX) e a segunda, como a do pensamento sistêmico, orgânico e holístico (na contemporaneidade).

A primeira grande teoria no que diz respeito à Administração como ciência foi a Administração Científica, defendida por Frederick Taylor (1856 - 1915 *apud* Ferreira, 2005). Segundo Chiavenato (2003, p. 56) para esta autor “a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente.”

Na Administração Científica acredita-se que a maior eficiência na indústria deriva da racionalização do trabalho do operário, da padronização das máquinas e dos métodos, do planejamento do tempo e da repartição de responsabilidades, cabendo à gerência o planejamento, a supervisão dirigir e os operários a execução. Para Taylor (DEMING *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 56) a eficiência advém da correta utilização dos recursos, ou seja, meios de produção disponíveis.

O fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, incluindo tempos e movimentos, a estabelecer padrões de execução, treinar os operários, especializar o pessoal; inclusive o de direção: instalar uma sala de planejamento, em resumo, assumir uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de trabalho, adotando esse critério até o topo da organização. Tudo isso eleva Taylor a uma altura não comum no campo da organização.”

De acordo com Stoner (*apud* Ferreira, 1999, p. 25) Taylor baseou sua filosofia em quatro pilares:

- O desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa;
- A seleção científica dos trabalhadores, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual fosse mais bem habilitado;
- A educação e o desenvolvimento científico do trabalho; e,
- A cooperação íntima e amigável entre administração e os trabalhadores.

A obra de Taylor traz ainda o conceito de Organização Racional do Trabalho, fundamental para a organização do nível operacional de uma instituição.

Para Taylor as indústrias de sua época padeciam de três males: vadiagem sistêmica dos operários (...), desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para a sua realização e da falta de

uniformidade das técnicas e métodos de trabalho. (CHIAVENATO, 2003, p. 55).

Partindo-se desse princípio ele criou a Organização Racional do Trabalho (ORT)

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de *Organização Racional do Trabalho* (ORT). (CHIAVENATO, 2003, p. 56)

A ORT baseia-se no princípio de que o trabalho, se feito de forma organizada e controlada, é muito mais eficiente, pois através da organização estruturada de acordo com as habilidades e capacidades de cada empregado, o poder de produção aumenta.

De acordo com Chiavenato (2003) a ORT baseia-se nos aspectos de análise do trabalhador; no estudo da fadiga humana; na divisão do trabalho e especialização do operário; desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção; conceito do homem econômico; condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.; padronização dos métodos e máquinas; supervisão funcional. (p. 57)

Com a criação da ORT e suas várias contribuições importantes, pode-se considerar Taylor como o precursor da organização do trabalho na busca de maior eficiência. Sendo assim, a Administração Científica é baseada em quatro pilares: comando e controle, existência de uma única maneira correta, mão de obra e não recursos humanos e segurança e não insegurança.

A Administração Científica foi a primeira teoria administrativa. Essa busca por uma teoria científica da administração começou com a ênfase nas tarefas, pois naquela época o mais importante era aperfeiçoar as tarefas para obter um resultado melhor.

Henry L. Gantt (1861 - 1919 *apud* Ferreira, 2005) deu continuidade aos estudos de Taylor, porém reconsiderou o sistema de incentivos criado por seu antecessor. Segundo Ferreira (2005) ele excluiu o sistema de tarifas diferenciadas como recompensa, pois acreditava que isso tinha um impacto muito pequeno na motivação dos trabalhadores. Gantt colaborou ainda com o desenvolvimento de mais duas ferramentas. A primeira consistia de um gráfico de análise diária do colaborador e a segunda de um gráfico de programação da produção. Esse gráfico ficou conhecido como Gráfico de Gantt que mostra as relações entre as diversas fases de um programa de produção.

Colaboraram ainda com a continuidade dos estudos de Taylor, Frank B. Gilbreth (1868 - 1924 *apud* Ferreira, 2005) e Lillian M. Gilbreth (1878 - 1972 *apud* Ferreira, 2005) estudando os movimentos e a fadiga no trabalhador. Eles criaram o plano de três posições.

The Three Positions Plano of Promotion considers each man as occupying three positions in the organization , and considers these three positions as constantly changing in an upward spiral, as the man is promoted from the lowest position that he occupies and into the position next higher than the highest position that he occupies. The three positions are as follows: first, and lowest, the position that the man has occupied in the organization; second, the position that the man occupying at the present in the organization; third, and highest, the position that the man will next occupy. (GILBRETH and GILBRETH, 1916, p. 290)²

Segundo esse plano, de acordo com Gilbreth and Gilbreth (1916, p. 291) na primeira posição o homem está na posição de professor, pois ensina o trabalho a aquele que está abaixo dele e observa o da posição superior trabalhar. Já na segunda posição ele faz o trabalho mesmo e na terceira, o homem desempenha a função de aprendiz e é constantemente instruído por aquele que está acima. Dessa

² O Plano de Três Posições da Promoção considera cada homem como ocupando três posições em uma organização e considera essas três posições como constante trocando em uma espiral ascendente, conforme o homem é promovido da posição mais baixa que ele ocupa para a próxima posição e depois para a posição mais alta que ele ocupa. As três posições são as seguintes: primeira, e mais baixa, a posição que o homem ocupou na organização; a segunda, a posição que o homem está ocupando na organização no presente; a terceira, e mais alta, a próxima posição que ele ocupará.

forma, os funcionários poderão ter possibilidades iguais de crescimento dentro da organização.

Após a Administração Científica surgiu a Administração Clássica que teve como precursor e principal estudioso Henry Fayol (1841 - 1925 *apud* Ferreira, 2005) que tinha como objetivo principal a busca por eficiência da organização:

Na teoria Clássica (...) partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como sessões, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas) (CHIAVENATO, 2003, p. 80).

Essa abordagem, voltada para os indivíduos como seres únicos e diferentes entre si em relação à tarefa pode ser considerada uma das principais contribuições da Teoria Clássica. De acordo com Stoner (*apud* Ferreira, 2005, p. 11) a teoria clássica “surgiu da necessidade de encontrar as linhas mestras para administrar organizações complexas como as fábricas.”

A microabordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada no nível da organização como um todo em relação a sua estrutura organizacional. A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da TGA. Fayol (...) partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor (CHIAVENATO, 2003, p. 80).

Na Teoria Clássica a ênfase é na estrutura organizacional e a busca pela eficiência é pautada por meio da organização da empresa e da aplicação dos princípios de administração.

Para Fayol (*apud* Chiavenato, 1997, p. 79) todas as empresas têm seis funções: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. De acordo com Chiavenato (2003) cabe à última e mais importante delas (administrativa), formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os hábitos.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 80) na obra de Fayol as funções do ato de administrar, diferentemente das encontradas nas obras de Taylor, são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para Fayol é necessário que haja um equilíbrio entre as duas funções administrativas que uma empresa possui a de entidade social e a função administrativa em si.

A Teoria Clássica recebeu as mais variadas críticas, mas, mesmo assim pode-se considerar que colaborou com o estudo da administração por permitir aos novos alunos:

uma visão simples e ordenada. Também para a execução de tarefas administrativas rotineiras, a abordagem clássica disseca o trabalho organizacional em categorias compreensíveis e úteis. Os princípios proporcionam guias gerais que permitem ao administrador manipular os deveres do cotidiano do seu trabalho com mais segurança e confiança (WADIA *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 90 e 91)

Contribuiu, ainda, para a teoria clássica Max Weber, o qual desenvolveu a Teoria da Administração Burocrática, defendendo que existe uma necessidade de hierarquia e divisão dos trabalhos bem delineados e transparentes, para o pleno funcionamento de uma organização.

a burocracia foi uma invenção social aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes na Antiguidade histórica, com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível. Rapidamente, a forma burocrática de Administração alastrou-se por todos os tipos de organizações humanas, como indústrias, empresas de prestação de serviços, repartições públicas e órgãos governamentais, organizações educacionais, militares, religiosas, filantrópicas etc., em uma crescente burocratização da sociedade. O século XX representa o século da burocracia. (CHIAVENATO, 2003, p. 254)

O autor acrescenta também que “a organização burocrática é monocrática e está sustentada no direito de propriedade privada.” Dessa forma, garante também a condição de proprietário para aquele que possui uma organização.

Defendida por Mayo (1930) a próxima teoria administrativa foi a Abordagem Humanística que surgiu por volta de 1930 em um período de recessão econômica, inflações altas e participação efetiva de sindicalistas na economia. A ênfase dessa abordagem é nas pessoas que compõem uma organização, levando em consideração muito mais os aspectos psicológicos e sociológicos do que aspectos técnicos formais existentes em uma organização:

A Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 98).

Essa abordagem deu origem à Psicologia do Trabalho ou Industrial. Essa disciplina passou por duas etapas. A primeira etapa baseou-se na análise do trabalho e das adaptações do trabalhador ao trabalho. Já a segunda da adaptação do trabalho ao trabalhador.

Na primeira etapa se investigou como era feita a seleção de pessoal, os treinamentos, as orientações, os métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho, estudos dos acidentes e também a fadiga.

Já na segunda etapa se estudou as personalidades do trabalhador, do gerente, questões como motivação e liderança e as comunicações e relacionais interpessoais que ocorriam dentro das organizações.

A Abordagem Humanística surgiu com a necessidade de humanizar e democratizar a administração, além de contar com o desenvolvimento das ciências sociais. A empresa, nesta abordagem, passa a ser vista como uma organização social.

Essas três teorias administrativas, tratadas aqui de forma resumida, receberam influência dos aspectos históricos de cada período, além de novas abordagens por outros pesquisadores.

A próxima abordagem da administração pode ser considerada a abordagem contingencial:

A abordagem contingencial trouxe novos ares para a estratégia organizacional. Em primeiro lugar, a estratégia deixa de ser um processo formal, rígido e seqüencial que seguia etapas preestabelecidas a fim de definir os meios necessários para alcançar os objetivos. Ela passa a ser um comportamento global e contingente em relação aos eventos ambientais. Em segundo lugar, ela deixa de ser uma ação organizacional unilateral pura e simples para tentar compatibilizar todas as condições internas da organização às condições externas e ambientais para definir alternativas de comportamento da organização no sentido de tirar vantagens das circunstâncias e evitar possíveis ameaças ambientais. O quadro referencial passa a envolver ambiente e organização. As mais importantes abordagens contingenciais à estratégia organizacional são: a escola ambiental, a escola do design e a escola do posicionamento (CHIAVENATO, 2003, p. 542)

A partir dos anos 1980, devido à necessidade da ênfase na gestão, foi criada a disciplina de administração estratégica. Esta estrutura integra e consolida o conjunto de premissas, ativos tangíveis e intangíveis, mercados e ambiente, possibilitando à organização obter vantagem competitiva na realização de seu negócio.

O período pós 1990 foi marcado pelo grande avanço das tecnologias da informação, globalização, ênfase nos serviços, aceleração das mudanças, imprevisibilidade, instabilidade e incerteza.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 579), “o filão está em oferecer soluções práticas e que atendam às emergências impostas pelas mudanças e transformações”.

Vale ressaltar também os aspectos da administração japonesa que influenciaram também a Escola Humanística e o avanço da administração moderna. Um dos aspectos principais é a questão do incentivo ao fomento de ideias por parte dos funcionários de uma empresa. Enquanto em uma empresa ocidental na maior parte das vezes o funcionário é premiado por suas ideias de forma individual, em uma empresa japonesa a premiação é para o grupo de colaboradores como um todo, pois acredita-se que a divisão dos lucros e premiação por aumento da produtividade, deve gerar uma motivação em todos e não uma disputa entre colaboradores.

Outro aspecto relevante do Modelo Japonês de Gestão é o *Kanban*, método de gestão desenvolvido para a Toyota que pretendia driblar a crise e buscar soluções para se manter ativa no mercado automobilístico. De acordo com Manoel Luiz Malaguti (1996) “O objetivo era, pois, múltiplo: produzir (a) pequenas quantidades de (b) veículos diferenciados, com (c) pouca utilização de mão-de-obra e valendo-se de (d) tecnologias muitas vezes já ultrapassadas no Ocidente.” (p. 46)

O *Kanban* é, pois, uma técnica dirigida para a produção de pequenos lotes de produtos distintos e com qualidade irrepreensível. Para atingir esse objetivo, a principal preocupação de seu idealizador, o Engenheiro Ohno (1989), foi a de agilizar o fluxo de informações no interior das empresas. Para tanto, concentrou seus esforços na criação de um sistema (*Kanban*) que pudesse determinar, de forma precisa, a quantidade de mercadorias efetivamente vendidas e que, ao mesmo tempo, pudesse fazer chegar essa informação aos postos de trabalho que as confeccionam. (Malaguti, 1996, p. 48)

Acreditava-se, portanto que se melhorasse o fluxo de informação entre os membros da produção, aumentaria a capacidade de produção, diminuiriam os custos e os desperdícios. Para tanto, é preciso criar uma equipe de funcionários polivalentes e que se dediquem a empresa, adaptando-se as mudanças sempre que necessário. Sendo assim, o método Kanban preocupou-se também com a qualidade da mão de obra e o reconhecimento do trabalhador, criando-se pequenos grupos de produção, criando um ambiente de coletivos que se auxiliam e crescem junto com a empresa. “A partir do momento em que se instaura plenamente o Kanban, o trabalhador sente-se responsável pelo produto de seu trabalho” (Malaguti, 1996, p. 52). Além disso “[...] a qualidade do produto reflete suas próprias qualidades e, traduz sua destreza, manifesta sua capacitação e torna pública sua habilidade.” (p. 52)

Um subsistema do *Kanban*, o *Just-in-Time* foi a solução encontrada para driblar a crise e resume-se a “quantidade justa no tempo justo de satisfazer a demanda” (Malagutti, 1996, p. 46). Esse subsistema leva em consideração a disponibilidade do fornecedor, com o perfil de compra do consumidor, sendo ágeis na produção em massa e reduzindo os estoques.

Outro ponto de destaque na colaboração do modelo japonês são os Círculos da Qualidade Total que pode ser definido como um pequeno grupo voluntário de funcionários pertencentes ou não à mesma área de trabalho, treinados da mesma maneira, com compreensão da mesma filosofia e os mesmos objetivos, e que tentam melhorar o desempenho, reduzir os custos, aumentar a eficiência, especialmente no que se refere à qualidade dos seus produtos ou de seu trabalho.

Podemos concluir então que a fase atual está sendo pautada na qualidade total que nada mais é do que pensar todas as etapas de um produto ou serviço com o objetivo de superar todas as necessidades e expectativas do cliente atual e futuro:

Como reação à nova postura do cliente, a indústria de serviços tem mudado radicalmente a sua concepção em relação ao mesmo. Para as empresas modernas, o cliente se tornou um “ativo” essencial ao seu balanço patrimonial, indispensável para a sua rentabilidade e crescimento, que exige destas empresas não apenas conquistá-lo, mas habilidade gerencial para tornar este ativo permanente. Na visão de Peppers e Rogers (2003), para ter sucesso num cenário brutalmente competitivo, tecnologicamente acelerado, com cadeia de demanda integrada, embalado por parcerias e dirigido pelo poder de escolha do cliente, ter foco nos cliente é cada vez

menos uma questão de decisão estratégica. É um imperativo de negócios (JÚNIOR E GOMES, 2003, p.02).

Uma das abordagens que surgiu para fazer frente ao contexto social de mudanças constantes, acirramento da competitividade e muitas incertezas foi a Teoria Contingencial. Ela surge do pressuposto de que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo.

Os defensores da Escola Contingencial apresentam duas variáveis principais que determinam toda a organização da empresa e os relacionamentos entre suas partes: o ambiente e a tecnologia. E são unânimes em defender que:

A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. (CHIAVENATO, 2003, p. 498)

De acordo com Ferreira (2005) a dicotomia da administração entre o produtivo e o humano tem sido marcada, além da Teoria Contingencial pela Teoria dos Sistemas ou Sistêmica, que surgiu com o objetivo de entender a complexidade e a mudança que as organizações têm de vencer nos tempos atuais.

O pensamento sistêmico surgiu no final da metade do século XX como uma linha de raciocínio que interpretasse as organizações como organismos vivos e amplos, em que de certa forma, tudo se interrelaciona. Ela parte do pressuposto de que todas as partes de uma organização devem estar alinhadas de forma integrada para que se alcance um objetivo comum, e dentre essas partes, estão os públicos de interesse.

Dessa forma, preocupar-se de forma sistêmica levando em consideração todos os públicos de interesse de uma organização e o meio no qual ela está inserida.

Sendo assim, questões como a de responsabilidade ambiental estão em alta:

[...] o fato é que, no presente, não existe uma única só maneira de administrar e organizar, pois as circunstâncias variam de acordo com o ambiente no qual a empresa está inserida. É neste panorama contingencial, incerto e conivente com um mundo em que a velocidade de mudanças organizacionais está acelerada, que, atualmente, encontramos os novos arquitetos do pensamento administrativo, do presente e do futuro. (FERREIRA, 2005, p. 07)

Assim não é possível analisar as organizações com uma visão única, já que a mesma envolve diversos grupos de pessoas, setores, comunidades nas quais está inserida, além de aspectos físicos e o ambiente externo.

Segundo Ackoff (1981 *apud* Kasper, 2000, p. 03) “como distinção geral pode-se afirmar que, enquanto o pensamento tradicional focaliza na análise das partes, o pensamento sistêmico empenha-se em obter sínteses, a partir da totalidade das interações entre as partes relevantes para a existência de um ‘todo’”.

O mesmo autor coloca ainda a questão da interdisciplinaridade:

Pensar em termos de sistemas significa buscar respostas a questões que exibem características que dependem da interdependência de vários fatores. Estes, muitas vezes, não se limitam ao conteúdo de uma única disciplina. Isso é especialmente relevante quando se trata de temas que envolvem a atividade humana em sistemas sociais, incluindo organizações de produção, onde os fatores envolvidos podem referir-se a diferentes domínios do conhecimento, em distintos níveis de investigação (KASPER, 2000, p. 3).

Os defensores desta abordagem acreditam que em uma organização, os problemas estão de certa forma interligados. Dessa forma, é preciso pensar na organização como um todo. Segundo Checkland (1990 *apud* Kasper, 2000, p. 05) ‘sistêmico’ conota uma forma organizada de pensar e proceder, em que é adotado como idéia nuclear o pressuposto da existência de ‘todos complexos’.

Dessa forma é possível concluir que levando em consideração que as organizações são organismos vivos em constante mutação e no momento atual devem ser vistas de forma sistêmica e completa, a administração pode usar das práticas de Governança Corporativa para gerir de uma forma mais socialmente responsável, objetivando incluir todos os *stakeholders*, dando-lhe voz e articulando os seus diferentes interesses.

2.2 Governança Corporativa

Neste capítulo serão abordados assuntos referentes as definições da palavra “governança” e do termo “governança corporativa”, assim como, aspectos referentes aos sistemas de gestão e exemplos de uso da governança corporativa.

2.2.1 Governança

De acordo com o dicionário da língua portuguesa, Michaelis, governança é o ato de governar. Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Precisando melhor, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções.”

No entanto as definições acerca da palavra são as mais várias possíveis, como é o caso de governança como sendo governo, pura e simplesmente, como é o caso do dicionário Priberam (2011).

Existe ainda a questão da aplicabilidade da palavra, que pode ser usada nos mais variados campos, como é o caso da Governança Corporativa que segundo o IBGC são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

De acordo com Barbosa (2008, p. 08) “o conceito tradicional de governança (coordenação de transações) não supera as limitações da chamada governança corporativa (propriedade e gestão de empresas).”

E acrescenta, segundo suas revisões, que Governança pode ser considerada “um conjunto de regras (instituições) – tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações – que governam uma determinada transação” (BARBOSA, 2008, p. 09).

Ao analisar a palavra *governance*, tradução de governança para a língua inglesa, é possível encontrar:

There is a very considerable literature that discusses how, precisely, the concept of governance might be defined 1 ; for the purposes of this paper this literature may be summarised as emphasising the following: • The

processes by which governments are chosen, monitored, and changed. • The systems of interaction between the administration, the legislature, and the judiciary. • The ability of government to create and to implement public policy. • The mechanisms by which citizens and groups define their interests and interact with institutions of authority and with each other. (MCCAWLEY, 2005, p. 02)³

A função referente aos mecanismos que os grupos utilizam para chegar a uma série de mecanismos pelos quais as pessoas ou grupos podem se utilizar para definir seus interesses e interagir com as organizações garante a existência da governança corporativa dentro de organizações. Pois, somente com o direito a expor livremente opiniões e as relações de poder entre organizações e pessoas, é possível que se estabeleça esse tipo de gestão, com maior participação dos *stakeholders*.

Sendo assim, pode-se dizer que o termo governança pode ser utilizado como não apenas as relações com o governo e sim relações de poder entre as pessoas e instituições.

O mesmo autor coloca ainda três definições básicas:

GOVERNANCE is the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation's affairs. It is the complex mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights and obligations, and mediate their differences.⁴ (UNDP, 2011)

Mccwaley (2005, p. 03) cita também a definição da ADB (Asian Development Bank)⁵ "GOVERNANCE is the manner in which power is exercised

³ Existe uma variedade considerável de literatura que discute quão precisamente o conceito de governança deve ser definido: • Os processos pelos quais os governantes são escolhidos, monitorados e modificados. • Os sistemas de interação entre administrativo, legislativo e judiciário. • A habilidade do governo para criar e implementar políticas públicas. • Os mecanismos pelos quais os cidadãos e grupos definem os seus interesses e interagem com as instituições de autoridade e dentre eles.

⁴ Governança é o exercício da política, economia e autoridade administrativa para gerenciar os assuntos nacionais. São os mecanismos complexos, processos e instituições pelas quais os cidadãos e os grupos articular os seus interesses e exercitam os seus direitos e deveres além de mediar suas diferenças.

⁵ Associação Asiática de Desenvolvimento de Bancos

in the management of a country's social and economic resources for development. Governance means the way those with power use that power.” (ADB).⁶

O autor acrescenta ainda, na mesma página, uma terceira definição

GOVERNANCE is "... the traditions and institutions by which authority in a country is exercised for the common good. This includes (i) the process by which those in authority are selected, monitored and replaced, (ii) the capacity of the government to effectively manage its resources and implement sound policies, and (iii) the respect of citizens and the state for the institutions that govern economic and social interactions among them. " (World Bank, 2011).⁷

Dessa forma, pode-se dizer que governança está ligada sim a questão de governo, mas não apenas o ato de governar e sim, todas as relações de poder e gerenciamento dentro de organizações, sejam eles de governo ou não.

2.2.2 Governança Corporativa como forma de gestão

Essa forma de gestão, a Governança Corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), teve a sua primeira aparição formal no Brasil em 1994, quando o administrador de empresas Bengt Hallgvist e o professor e consultor João Bosco Lodi vislumbraram a necessidade de criação de um organismo destinado a colaborar com a qualidade da alta gestão das organizações brasileiras.

Segundo Costa e Ribeiro (2008, p. 02 e 03) em 1995 surgiu o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), “formado por empresários, conselheiros e administradores para defender e implantar conselhos efetivos de administração”, que passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 1999.

⁶ Governança é a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos sociais e econômicos para o desenvolvimento. Governança significa o caminho pelo qual os com poder utilizam esse poder.

⁷ Governança é “as tradições e instituições pelas quais a autoridade é exercida em um país pelo bem comum. Isso inclui (i) os processos pelos quais as autoridades são selecionadas, monitorados e substituídas, (ii) a capacidade do governo em gerenciar efetivamente os recursos e implementar políticas sólidas e (iii) o respeito dos cidadãos e do estado pelas instituições que governam a economia e as interações sociais entre eles.”

Existem interpretações ainda de que a Governança Corporativa seja muito mais antiga na história da humanidade. Segundo Tricker (2000, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008), apesar da exploração teórica da questão da governança corporativa ser recente no Brasil, sua prática é antiga.

De acordo com Costa e Ribeiro (2008, p. 02) “o fato culminante para a formalização desta gestão ocorreu em 2002 com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley.” Essa lei refere-se a todas as obrigações das organizações nos Estados Unidos e tornou-se o fundamento da Governança Corporativa.

De acordo com o IBGC o surgimento da Governança Corporativa como conhecemos hoje, deve-se ao “conflito de agência” que é “decorrente da separação entre propriedade e gestão empresarial”. Essa separação refere-se a ação de delegar que ocorre quando o/os proprietários (acionistas) de uma empresa incumbem a um grupo especializado (executivos) a gestão da organização. Como nessa situação pode haver conflitos de interesse entre agente-principal (acionista) e o executivo, é chamado conflito de agência. Sendo assim, a Governança Corporativa foi criada para amenizar ou evitar esse conflito.

Segundo o IBGC (2011) “a preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas”, garantindo assim que não ocorra o conflito de agência.

A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente. (IBGC, 2011)

Nas revisões de Costa e Ribeiro (2008, p 03)) são destacadas quatro vertentes da governança corporativa:

- Guardiã de direitos das partes com interesse em jogo;
- Sistemas de relações pelos quais as sociedades são dirigidas e monitoradas;
- Estrutura de poder que se observa no interior das corporações;
- Sistema normativo que rege as relações internas e externas.

Nas revisões dos autores citados acima, é possível encontrar ainda uma que culmine com a função das relações públicas:

A governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que rege os mecanismos pelos quais as companhias são dirigidas e controladas. Abrange o conjunto de relações e obrigações entre a direção das empresas, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas, fundamentados em princípios da justiça, da transparência e da responsabilidade da empresa em relação aos interesses do negócio e da sociedade. Estes padrões de atuação conduzem a eficiência, crescimento e tratamento justo, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada a gestão de negócios. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de agregar o valor a corporação, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (COSTA e RIBEIRO, 2008, P. 03)

Ao redor do mundo existem várias modalidades de governança corporativa. Nos Estados Unidos e na Inglaterra este sistema é focado no mercado, enquanto no modelo japonês e alemão é focado nas instituições financeiras, já que os bancos possuem ações das empresas nestes países.

Para Álvares, Giacometti e Guso (2008, p. 19) no modelo americano e inglês é muito comum a questão do conflito de agência e sendo assim as práticas de governança corporativa têm o objetivo de barrar as práticas contrárias aos interesses dos acionistas. Sendo assim, esse modelo é direcionado para o mercado e suas características são: “forte orientação para o mercado; curto prazo; fluência do capital; diluição da propriedade; e possibilidade de internacionalização dos negócios.”

Nesta forma de gestão, de acordo com estes autores o poder é unitário, formado por um grupo de acionistas que possuem uma forte influência no CEO (*chief executive officer*)⁸. Já o modelo japonês também é unitário, porém é formada uma comissão de conselheiros recrutados internamente na organização. Como características principais deste modelo estão:

[...] poder de intervenção governamental, dominado pelo ministro das finanças japonês (MOF); modelo de propriedade cruzada pelas companhia afiliadas, freqüentemente incluindo clientes e fornecedores; comumente, a dominância de um acionista, como um “principal” banco ou parceiro;

⁸ Pode ser traduzido como o executivo principal, ou seja, aquele que é o grande tomador de decisões na organização.

relacionamento fechado entre a direção das empresas e os setores do governo, o que tem freqüentemente levado à corrupção; prioridades corporativas focadas no crescimento e participação do mercado, não no retorno para o acionista; a não-existência de mercados para controle corporativo, com a mínima atividade de aquisição hostil (*takeover*). (ALVARES, GIACOMETTI E GUSO, 2008, p. 21)

Já na Alemanha, mesmo parecido com o Japão na questão dos bancos possuírem participação acionária nas empresas, Álvares, Giacometti e Guso (2008, p. 21) afirmam que esse modelo é reconhecido pela efetividade no relacionamento com os investidores. Suas características principais são:

[...] forte presença do modelo de *stakeholder*, no qual as companhias não são explicadas somente para os acionistas/proprietários; limitado papel do mercado de capitais na provisão total do capital de risco; alta concentração da propriedade, principalmente via bancos; mercado muito pouco líquido; e liderança coletiva, principalmente pela participação de empregados e sindicatos nas estruturas de governança.

No Brasil e outros países da América Latina, o modelo de governança corporativa é muito parecido com os utilizados no Japão e Alemanha. Álvares, Giacometti e Guso (2008, pp. 21-22) apresentam as principais características desse modelo:

[...] forte concentração da propriedade nas mãos de poucos acionistas; alta concentração de poder nas mãos de um líder ou de uma instituição específica; e participação direta do Estado nas empresas, seja como proprietário, seja como regulador das atividades produtivas.

Segundo Andrade e Rosseti (2004, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008, p. 163) podem ser consideradas outras características dominantes no modelo latino-americano:

- I. Mercado de capitais pouco expressivo e reduzido número de companhias abertas;
- II. Gestão exercida por acionistas majoritários;
- III. Conflito de agência “predominantemente, associável à concentração do capital, é entre acionistas majoritários e minoritários”;
- IV. A proteção legal a minoritários é “predominantemente fraca”;
- V. A composição dos conselhos “é afetada pela sobreposição propriedade-gestão”;
- VI. A governança corporativa é “embrionária, mas evoluindo com rapidez
- VII. Prevalecem os interesses dos acionistas.

Sendo assim, é possível dizer que no Brasil o sistema é gerido por um grupo de acionistas que comandam não apenas a questão da governança, mas também as organizações como um todo.

De acordo com Hawley e Williams (1996, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008) existem quatro modelos que embasam teoricamente a discussão sobre governança corporativa: financeiro, *stakeholders*, procuradoria e político.

No modelo financeiro a governança corporativa é um contrato firmado em virtude dos custos de uma organização. A sua base está centralizada na teoria da agência e teoria dos custos de transação. Segundo Shleifer e Visny (1997, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008, p. 773) no contexto do modelo financeiro, governança corporativa pode ser entendida como “a forma pela qual os fornecedores de recursos financeiros para a empresa se asseguram de que terão retorno sobre seus investimentos”.

O modelo discutido acima contempla os *stakeholders* ou públicos de interesse. Para Clarkson (1995, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008) “*stakeholders* são todas as pessoas ou grupo que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação em suas atividades passadas, presentes e futuras”. Podem ser compreendidos nesta categoria os acionistas, clientes, empregados, fornecedores, governo e comunidade na qual está inserida uma organização. E o autor aponta as singularidades deste processo:

A implementação do modelo de *stakeholders* apresenta muitas dificuldades. Em primeiro lugar, não parece possível que se adote esse modelo numa perspectiva hegemônica (...) - que assegure a participação de todos os públicos de interesse -. Em segundo lugar, a volatilidade dos mercados determina a existência de agentes com perspectivas diversas e o foco em resultados de curto prazo não pode ser eliminado o que contrasta frontalmente com a perspectiva de longo prazo do modelo de *stakeholders*. Em terceiro lugar, a inclusão de *stakeholders* em instâncias decisórias, dependendo de sua natureza, perfil e composição, pode não alterar significativamente as estruturas de poder da organização (Clarkson, 1995, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008, p. 16).

Dessa forma é possível concluir que assegurar a participação pode tornar o processo de decisão mais lento e complexo, dificultando principalmente as decisões de curto prazo. Neste caso, é importante que essa aplicação não deixe de considerar a do modelo financeiro em sua aplicação.

O terceiro modelo é o da procuradoria ou *stewardship*. Segundo Donaldson e Davis (1994, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008, p. 16) “os gerentes são

bons representantes das corporações e trabalham de forma diligente para obter elevados retornos para a empresa e os acionistas”.

Dessa forma, os defensores deste modelo se opõem ao modelo financeiro e acreditam que os gerentes são motivados por recompensas condicionadas ao bom desempenho da empresa:

[...] o aspecto mais controvertido dessa proposta reside na acumulação dos papéis de presidente do conselho e de executivo da empresa por uma mesma pessoa, com o objetivo de concentrar poder e autoridade, extinguir as possibilidades de conflito entre o conselho e a área executiva e definir claramente o quadro de lideranças da organização (DONALDSON e DAVIS, 1994, *apud* ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008p. 17).

No sentido de auxiliar as empresas a colocarem em prática essa forma de gestão O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) possui um Guia de Boas Práticas de Governança Corporativa. Esse guia vem sendo publicado desde 1999 sendo então aperfeiçoado a cada revisão e nova publicação. A versão que utilizaremos para explicá-lo será a mais atual, do ano de 2009, 4ª edição.

A primeira condição no guia para que haja a Governança Corporativa como forma de gestão, se deu em relação ao organograma das organizações. A estrutura que deve ser respeitada é a de no topo da organização vir os sócios (acionistas) e conselho fiscal, abaixo deles o conselho administrativo e também a auditoria, sendo externa e interna, e também os comitês e só então, no terceiro nível descendente o diretor ou presidente e assim, continuamente como em organizações convencionais.

Essa estrutura do organograma deve ser seguida para evitar o conflito de agência, como já visto neste mesmo capítulo. Além de garantir que a transparência seja um item presente e garantido pelas auditorias.

A segunda referência do guia trata das regras básicas para a Boa Governança Corporativa, são elas, equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Por transparência subtede-se:

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A

adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. (IBGC, 2009, p. 19)

Já a equidade, segundo o Guia de Boas Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p. 19) “caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.”

No que diz respeito à prestação de contas, o guia refere-se como sendo “Os agentes de governança [sócios, administradores, conselheiros e auditores] devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.” (IBGC, 2009, p. 19) E por fim, em relação a responsabilidade corporativa, essa publicação coloca que “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.” (IBGC, 2009, p. 19). O guia aborda ainda questões referentes as reuniões, assembleias, políticas internas, regras para prevenir a tomada de controle, documentação e atribuições de cada setor da organização. Dessa forma, garantindo que todos os detalhes sejam respeitados no cumprimento da gestão com boa governança.

Um item deste guia que merece destaque é a questão dos relacionamentos, que devem ser garantidos pela administração que sejam eficaz e transparente. Nesta questão, abordaremos posteriormente o papel do relações-públicas neste processo. Em relação a esse item, a publicação destaca também o relacionamento com os *stakeholders* que são considerados:

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São elas, além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras. O diretor-presidente e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos. (IBGC, 2009, p. 54)

Em relação à transparência, o guia prevê que

[...] o diretor-presidente deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. A Diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão. (IBGC, 2009, p. 54)

Acrescenta-se ainda a questão da divulgação de informações independente do seu estado, positivas e negativas, além da garantia de que todos os interessados possam ter acesso a essas informações. A publicação defende então que as informações sejam disponibilizadas através de meios bem variados, incluindo a internet e outras tecnologias.

Também nesta questão coloca-se a questão dos relatórios, como ferramenta que garantiria o cumprimento das normas referentes à transparência, devendo os mesmos ser disponibilizados pelo menos em um *website* da empresa. O guia defende ainda a publicação de um relatório anual, mas ressalta que este não deve ser o único meio de divulgar informações.

É possível concluir então que essa publicação é uma base fundamentada de ações e diretrizes que devem ser seguidas pelas organizações que almejem uma gestão com boas práticas de governança corporativa, sendo sócio-ambientalmente responsável e proporcionando um relacionamento mais eficaz e estreito com os seus públicos de interesse.

Existem ainda outras publicações que abordam o tema Governança Corporativa como os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), publicado em 2010. O objetivo desta publicação é auxiliar as organizações a seguirem um modelo de excelência da gestão e partem do princípio que “as organizações como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem”. (FNQ, 2010, p. 05)

No item de governança a fundação aborda

[...] a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o estabelecimento do nível de compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade e para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas. (FNQ, 2010, p. 38)

Dessa forma, engloba os relacionamentos entre os públicos, os processos gerenciais, a questão da transparência, o processo de tomada de decisões e a questão dos valores éticos da organização, entre outros.

Por fim, de acordo com Tricker (2000, *apud* ALVARES, GIACOMETTI e GUSO, 2008) este promete ser o século da Governança Corporativa. De fato ela está se tornando uma das questões-chave na gestão e na regulamentação das empresas ao redor do mundo.

2.2.3 Sistemas de gerenciamento por Governança Corporativa

Neste item serão revisados os dois principais índices de avaliação e controle da governança corporativa nas organizações. São eles: Índice Brasileiro de Governança Corporativa Trade (IBGCT) e o Índice de Governança Corporativa do Instituto Ethos.

2.2.3.1 Índice IBGCT

O Índice Brasileiro de Governança Corporativa Trade (IBGCT) foi criado em dezembro do ano 2000 e estabeleceu que todas as empresas de capital aberto deveriam seguir as boas práticas de Governança Corporativa de acordo com a Bovespa.

Visando criar fatores que diferenciasses as organizações umas das outras, para colocar um ranking das empresas consideradas mais socialmente responsáveis, a Bolsa de Valores Brasileira criou/reproduziu alguns índices.

Dentre os índices utilizados pela MB&F BOVESPA está o Índice de Governança Trade (IGT) concedido as empresas que voluntariamente adotam padrões de governança corporativa diferenciados. Esse indicador de desempenho valoriza as ações das empresas que o recebem em relação ao ranking de ações disponíveis.

Segundo a BM&F Bovespa (2011) somente são incluídas neste índice as organizações que nos últimos doze meses:

- a) inclusão em uma relação de ações cujos índices de negociabilidade somados representem 99% do valor acumulado de todos os índices individuais;
- b) participação em termos de presença em pregão igual ou superior a 95% no período.

Deve-se ressaltar que companhias que estiverem sob regime de recuperação judicial, processo falimentar, situação especial ou, ainda, que estiverem sujeitas a prolongado período de suspensão de negociação, não integrarão o Índice.

As ações são reavaliadas periodicamente (ano a ano) e caso não continuem cumprindo os critérios do índice deixam de recebê-lo. Além disso, uma mesma empresa pode ter mais de uma ação participando da carteira, desde que cada ação atenda isoladamente aos critérios de inclusão.

Para fazer o cálculo do índice a BM&F Bovespa utiliza-se do cálculo em tempo real das ações do IBGCT levando em consideração o valor das ações negociadas a vista e outras ações do mesmo grupo de empresas.

Esse índice é tão relevante por causa da classificação em níveis das ações na Bolsa de Valores. Para que uma empresa seja melhor avaliada, precisa coloca-se em um nível mais valorizado e para tanto, possui uma sequência complexa de critérios de governança.

São cinco os segmentos especiais de listagem do mercado de ações que uma empresa pode alcançar na BM&F Bovespa (de forma decrescente estão: Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Bovespa Mais e Tradicional). Esses segmentos foram criados há aproximadamente 10 anos “no momento em que a Bolsa percebeu que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, atraindo novos investidores e novas empresas, era preciso ter segmentos de listagem com regras rígidas de governança corporativa.” (BM&F Bovespa, 2011)

As empresas com ações na Bolsa escolhem voluntariamente que nível querem se posicionar e para que alcancem o mesmo, existem vários critérios que precisam seguir. Conforme o nível da empresa é a sua classificação perante os investidores, as que estão com nível de Novo Mercado, por exemplo, são consideradas mais confiáveis, já que possuem informações mais completas divulgadas, direitos e garantias reservadas aos acionistas.

Na tabela comparativa dos níveis, existem treze critérios que são: características das ações emitidas, percentual mínimo de ações em circulação (free float), distribuições públicas de ações, vedação a disposições estatutárias, composição do conselho de administração, vedação a acumulação de cargos, obrigação do conselho de administração, demonstrações financeiras, reunião pública anual e calendário de eventos corporativos, divulgação adicional de informações, concessões de tag along, oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico, adesão a Câmara de Arbitragem do Mercado.

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	No mínimo 25% de free float			25% de free float até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra	
Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra		
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)		
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
Obrigações do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra		
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação		
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo	
Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN 100% para ações ON e 80% para PN (até 09/05/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório	Facultativo

Fonte: BOVESPA: BM&F Bovespa, 2011.

Com o intuito de esclarecer melhor, quando uma empresa está relacionada no nível de Novo Mercado, mais alto padrão de governança corporativa, deve seguir as diretrizes mais complexas, como por exemplo:

- o capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;
- no caso de venda do controle todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (tag along de 100%);
- em caso de deslistagem ou cancelamento do contrato do Novo Mercado com a BM&FBOVESPA, a empresa deverá fazer oferta pública para recomprar as ações de todos os acionistas no mínimo pelo valor econômico;
- o Conselho de Administração deve ser composto por no mínimo cinco membros, sendo 20% dos conselheiros independentes e o mandato máximo de dois anos;
- a companhia também se compromete a manter no mínimo 25% das ações em circulação (free float);
- divulgação de dados financeiros mais completos, incluindo relatórios trimestrais com demonstração de fluxo de caixa e relatórios consolidados revisados por um auditor independente;
- a empresa deverá disponibilizar relatórios financeiros anuais em um padrão internacionalmente aceito;
- necessidade de divulgar mensalmente as negociações com valores mobiliários da companhia pelos diretores, executivos e acionistas controladores.” (BM&F Bovespa, 2011)

Dentre as empresas participantes deste índice podemos destacar os Bancos Panamericano e Bradesco, assim como empresas como a Gol, Cia. Hering e Natura, além de empresas estatais como Fepasa e a Vale.

2.2.3.2 Índice de Governança Corporativa do Instituto Ethos

Esse índice foi criado pelo Instituto Ethos Empresas e Responsabilidade Social, órgão sem fins lucrativos com o objetivo de auxiliar as empresas em uma atuação socialmente responsável, com o objetivo auxiliar as empresas para utilizar-se de boas práticas de Governança Corporativa.

Dentro dos índices de responsabilidade social do Instituto existe um índice referente exclusivamente a governança corporativa. Neste índice existem alguns critérios que a organização precisa preencher para ser considerada com boa governança.

Nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial de 2007 a questão da governança está abordada já no primeiro grupo de indicadores. O título do grupo é Valores, Transparência e Governança, já o subtítulo é Auto-Regulação da Conduta.

No Indicador de Governança Corporativa, antes mesmo de verificar se os itens são cumpridos, a publicação aborda vários estágios de Governança Corporativa possíveis.

O primeiro estágio está descrito da seguinte forma: “além de atuar de acordo com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar e suas demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente.” (2007, p. 17)

Já o segundo diz “seu conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações”. (2007, p. 17)

O terceiro estágio refere-se às políticas da organização, “além disso, a empresa tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.” (2007, p. 17)

O quarto e último estágio, continua na construção da governança e engloba também os aspectos sócio-ambientais

[...] além do exposto nos estágios anteriores, a alta administração (conselho e diretores) incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam. (INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, 2007, p. 18)

Para ter esse indicador de boa governança, existe ainda uma série de questões que precisam ser aplicadas como medidas continuadas nas organizações, como: se a alta direção conta com medidas de avaliação constante dos seus integrantes; se a empresa possui um conselho de administração ou consultivo externo que faça avaliações continuadas da gestão, evitando abusos de poder, fraudes de informações, informações essenciais não divulgadas, etc.; na nomeação de membros do conselho ou diretoria são levadas em consideração as habilidades da pessoa, capacidade de independência na gestão da organização, assim como riscos sociais e ambientais; inclui pesquisas para solucionar dilemas sócio-ambientais; inclui o direito aos direitos humanos como base para as decisões e

ações; orienta suas operações em concordância com a OIT (Organização Internacional do Trabalho) sobre os princípios e direitos fundamentais do trabalho; orienta suas operações de acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); orienta suas ações com os princípios do Pacto Global ou em apoio aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM); e por fim, as ações da organização vão de acordo com uma visão e estratégia que incluam contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Para que a empresa receba o Indicador de número três referentes à Governança Corporativa, todos os aspectos relacionados acima devem ser cumpridos de forma continuada e por todos os membros da organização, pois somente desta forma será considerado que atende aos critérios de Governança Corporativa.

2.2.4 Empresas que utilizam a gestão com Governança Corporativa

Como exemplo de empresas que utilizam boas práticas de governança corporativa podemos citar as empresas brasileiras, Natura Cosméticos, Vale, Banco Real, Brasil Telecom e a Votorantim Celulose e Papel (VCP).

Essas empresas são reconhecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa por adotarem boas práticas de gestão com governança corporativa, respeitando os princípios fundamentais das mesmas. Nos *websites* é possível encontrar várias informações a respeito dos projetos sociais, de sustentabilidade, assim como os relatórios anuais da empresas.

No caso da Natura Cosméticos, a primeira etapa respeitada na aplicação da Governança Corporativa foi criar o Conselho de Administração que é formado por três sócio-fundadores e quatro conselheiros externos. Posteriormente foi criado um Comitê de Governança Corporativa que tem como objetivo discutir as possibilidades de melhoria na governança e na operação do negócio. Esse comitê faz ainda a autoavaliação dos comitês e do Conselho. É formado por quatro conselheiros, que se reúnem trimestralmente. A estrutura de Governança da Natura abrange também a Gestão de Riscos que publica relatórios de riscos que a empresa possa estar exposta. O objetivo desse relatório é orientar a tomada de decisões do conselho, assim como ser transparente com os investidores e outros públicos de interesse. É possível citar também a Ouvidoria e a Auditoria da empresa como ferramentas de busca pela transparência e relacionamento com todos os *stakeholders*. (Natura, 2010)

No caso da Vale a parte mais relevante da Governança é o conselho fiscal e sua ligação direta com as assembleias gerais, garantindo que todos os processos sejam auditados e informados de forma transparente.

Outro case de sucesso, segundo o Boletim da Associação Brasileira das Companhias Abertas, publicado em dezembro de 2001, levando em consideração o Índice de Governança Corporativa Trade da CR&M Bovespa, é da Itaúsa, (*holding* do Grupo Itaú). Essa empresa possui nível um no IGCT e para alcançar esse nível investiu em novas formas de praticar a transparência. Criou um site específico para investidores, além de investir em atribuições para o Conselho Administrativo que vão desde definição das estratégias, eleição da diretoria, fiscalização e avaliação do desempenho da gestão e escolha de auditoria independente.

Por fim, um caso de Governança no exterior, é o da AT&T, empresa americana do ramo de telefonia, que elaborou um código de ética único, que prevê conduzir os negócios de forma ética e honesta, assim como cada funcionário deverá agir de forma íntegra. Dessa forma, a empresa possui uma auditoria interna que verifica continuamente se o código está sendo seguido. Além disso, a empresa possui políticas de informações transparentes, assim como canais únicos de comunicação, como parte do *website* direcionada aos investidores, assim como relatórios e afins.

2.3 Gestão e Comunicação nas organizações

Neste capítulo serão abordados aspectos relativos à evolução histórica da profissão de Relações Públicas, as funções, assim como o seu papel em organizações complexas.

Levando em consideração tudo aquilo que foi discutido sobre Governança Corporativa e responsabilidade social, é preciso que se pense não apenas nos públicos de interesse, mas também, em qual a melhor forma de se comunicar com esses públicos de forma diversa e integrada ao mesmo tempo. Diversa no sentido de direcionada aos vários públicos em questão e integrada no sentido de ação pensada de forma conjunta para atingir um único objetivo: a reputação positiva da organização.

2.3.1 Aspectos históricos das Relações Públicas

A questão primordial das Relações Públicas é o relacionamento entre públicos, pois mesmo existem indícios de práticas consideradas como de Relações Públicas desde a Antiguidade.

De acordo com relatos históricos, a primeira vez que a expressão Relações Públicas foi usada, foi por Thomas Jefferson (1743-1826), terceiro presidente dos Estados Unidos da América, em um Congresso de deputados. No entanto, para Thomas, as relações públicas eram apenas um estado de espírito dos cidadãos de pertencerem a uma mesma comunidade.

Segundo aspectos históricos, a primeira aparição formal de práticas de Relações Públicas deu-se em 1904 com Ivy Lee, jornalista, que abriu a consultoria de Relações Públicas *Parker & Lee* com seu sócio George Parker.

Já no Brasil, segundo Kunsch (1997), as relações públicas surgiram no dia 30 de janeiro de 1914 com a criação de um departamento de comunicação na empresa canadense The São Paulo Tamway Light and Power Company Limited, hoje Eletropaulo, comandada por Eduardo Pinheiro Lobo, o qual é considerado o pai das relações públicas no Brasil.

O surgimento e a existência da profissão de Relações Públicas estão diretamente ligados com a política, pois somente em uma sociedade democrática podem existir canais de comunicação e os públicos apresentam papel de destaque. Dessa forma, torna-se fundamental o surgimento de um profissional que seja responsável esses relacionamentos.

De acordo com Simões (1995), a essência das Relações Públicas é a relação de poder entre a organização e seus públicos. Ainda segundo este autor, essa profissão tem o papel de mediar a comunicação entre a organização e seus públicos.

O primeiro aspecto relevante para o aparecimento das relações públicas no Brasil foi o DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda), criado em 1939, no governo de Getúlio Vargas. O DIP, segundo Suaiden (2008, p. 34), “era responsável por planejar, executar e veicular a ideologia subjacente ao governo Vargas por meios de comunicação massivos e não-massivos, de forma a manter o controle do regime sobre a população”. O meio de comunicação mais popular na época era o rádio e esse foi o principal veículo utilizado para a propagação dos ideais em prol do Estado como o programa “Hora do Brasil”, criado em 1935 que objetivava informar a população dos feitos do governo e, conseqüentemente, consolidar a imagem do atual presidente da república em algo louvável:

[...] no Brasil, as Relações Públicas surgem especialmente voltadas para a administração pública, amparada por decretos–lei que instituíam serviços de informação, divulgação e publicidade de vários órgãos públicos. A ditadura de Getúlio Vargas, na década de 40, por exemplo, tinha, em matéria de comunicação, o objetivo de elaborar e utilizar técnicas de persuasão, tendo em vista a perpetuação do poder; os esforços nessa área foram pautados pela demagogia e pela mera utilização da publicidade governamental (PINHO *apud* SUAIDEN, 2008, p. 40).

A profissão no Brasil teve sua maior alavanca após 1946 com os novos ares democráticos. Dentre os anos de 1950 e 1960 foram criadas agências de comunicação e relações públicas, novos departamentos relacionados à atividade nas empresas e à Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).

Em 1952 surgiu a primeira agência brasileira de Relações Públicas, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Em 1953 foram criados os primeiros cursos regulares de Relações Públicas na Escola de Administração

Pública da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. E no ano de 1954, segundo KUNSCH (1997), subscrevia-se a ata de constituição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).

Ainda no ano de 1954 ocorreu o que muitos chamam de despertar da imprensa, segundo Penteadó (1984 apud BALDISSERA e SÓLIO, 2006 p. 05) devido aos “episódios incendiários da campanha política de Carlos Lacerda, em 1954, desfechada contra o mito Getúlio Vargas, fizeram com que do `mar de lama´ saíssem em péssimas condições de asseio alguns homens de empresa.” Esse despertar deveu-se a uma noite de propaganda falsa que fez com que a imprensa “acordasse” para vigiar as atividades empresariais.

No ano de 1955, pela primeira vez começou a existir uma disciplina de relações públicas num curso universitário. O curso era de Administração e promovido pela Escola Superior de Administração e Negócios, da Fundação de Ciências Aplicadas em São Paulo.

Em 1956 Jânio Quadros, na época Governador do Estado de São Paulo, exigiu a realização de um seminário para Redatores do Estado. Segundo Wey (1983 apud Baldissera e Sólío, 2006 p. 07) “o seminário visava conscientizar os redatores, na sua maioria jornalistas, sobre a importância dos modernos serviços de informação governamental, da sua política e organização.” Esse acontecimento ficou marcado com a preocupação crescendo do Governo com a circulação de informações que pudessem criar algo negativo sobre ele.

Ainda na década de 50 ocorreu o primeiro Seminário Brasileiro de Relações Públicas e o Primeiro Congresso Paranaense de Relações Públicas, em Curitiba:

[...] com a força da indústria, também se ampliam os investimentos nas atividades de Relações Públicas, que começam a ser mais profissionais. Nessa direção, destaca-se que em 1955 a disciplina de Relações Públicas é introduzida na Escola Superior de Administração e Negócios, da Fundação de Ciências Aplicadas, em São Paulo e, em 1958, no Rio de Janeiro, é realizado I Seminário de Relações Públicas. Observa-se ainda que em 1956, Jânio Quadros, Governador do Estado de São Paulo, determina a realização de um seminário para os Redatores do Estado. (...) Percebe-se, aqui, nitidamente, a preocupação do governo com a circulação de informações que podem, de alguma forma, implicar na construção de sua imagem-conceito (BALDISSERA e SÓLIO, 2006, p. 60)

No ano de 1967 a atividade tornou-se profissão, através da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro, regulamentada em 26 de setembro de 1968 sob o decreto-lei nº 63.283, que assegura aos bacharéis de comunicação social com habilitação em relações públicas o exercício exclusivo da profissão.

Como apenas uma lei não garante o seu cumprimento por si só, em 11 de setembro de 1969 pelo decreto-lei 860, foi criado o CONFERP (Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas) para regulamentar a profissão, mas sua instalação ocorreu somente em 1971 pelo decreto 68.582.

No ano de 1967 foi criado o primeiro curso superior de Relações Públicas com duração de quatro anos na Escola de Comunicações Culturais da Universidade de São Paulo, hoje conhecida como Escola de Comunicações e Artes. De acordo com Kunsch (1997) a década de 1970 foi marcada pelo aparecimento de novos cursos superiores de relações públicas.

Na primeira metade da década de 1970 foi criada a AERP (Associação Especial de Relações Públicas) com o objetivo de “melhorar” a imagem do governo militar, divulgando propagandas massivas que disfarçavam a censura:

[...] os homens do coronel Costa transformaram a AERP, que não conseguira decolar no governo Costa e Silva, na operação de relações públicas mais profissional que o Brasil já vira. Uma equipe de jornalistas, psicólogos e sociólogos decidia sobre os temas e o enfoque geral, depois contratava agências de propaganda para produzir documentários para TV e cinema, juntamente com matérias para os jornais. Certas frases de efeito davam bem a medida da filosofia que embasava a AERP: ‘Você constrói o Brasil’; ‘Ninguém segura este País!'; ‘Brasil, Conte Comigo!’. (...) As mensagens eram razoavelmente sutis, com habilidoso uso de imagens sonorizadas e o emprego de frases extraídas da linguagem popular (SKIDMORE *apud* KUNSCH, 1997, p. 26).

Em 1975 a AERP foi extinta e no seu lugar foi criada a AIRP, com competência para coordenar e orientar a política de comunicação do Poder Executivo (KUNSCH, 1997).

A década de 1980 foi também muito importante para a profissão. Com a liberdade de imprensa após o fim da ditadura, a sociedade clamava por mais canais de comunicação e a informação clara, o que promoveu a área da comunicação como um todo.

O fim do governo de Geisel (1974-1979) foi o marco para um processo de redemocratização do Brasil. Surgiu uma nova consciência política e social e a

comunicação política e empresarial despertando na população um questionamento sobre a veracidade e transparência das informações. Dessa forma, pedia-se uma nova estrutura de relações públicas com uma visão estratégica para se adaptar às mudanças:

[...] foi o período em que se formou o maior número de mestres e doutores nessa área. As assessorias transformaram-se em empresas de comunicação, prestando serviços integrados e completos. No que tange especificamente à área de relações públicas, pode-se dizer que houve iniciativas concretas na busca da qualidade por parte das entidades e das escolas de comunicação. O Prêmio Opinião Pública, o Concurso Universitário de Monografias e Projetos Experimentais, o VII Congresso Brasileiro de Relações Públicas, a criação da Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas (ABRP) e a campanha de valorização da profissão são exemplos ilustrativos que configuram as novas perspectivas que hoje se vislumbram (KUNSCH, 1997, p. 34).

Ainda nos anos 1980 foi criado no congresso nacional a Campanha para Valorização da Profissão de Relações Públicas com o mote “*O profissional certo no lugar certo*”. Além da campanha, na década de 80 podemos destacar ainda a criação da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), com o objetivo de promover uma comunicação mais alternativa e com aspectos comunitários (KUNSCH, 1997).

Nos anos noventa a atividade de relações públicas passou por mais um processo de mudanças e novos desafios. Isso se deveu ao aumento da concorrência, capitalismo globalizado, internacionalização da economia e revolução tecnológica. Sendo assim, a comunicação, passa a ser vista como ferramenta de diferenciação, imprescindível:

[...] a década de 1990 está se caracterizando por grandes transformações mundiais, das quais nenhum setor escapa. As relações públicas passam por um questionamento e por uma redefinição de seu papel, enquanto profissão e como atividade estratégica (KUNSCH, 1997, p. 39).

Essa nova perspectiva de mercado está mais voltada à valorização do aspecto humano e os relacionamentos com os mais diversos públicos de interesse de uma organização. A complexidade do mercado e da sociedade faz com que seja necessário a atuação de um profissional que enxergue e aja de forma estratégica com todos os públicos de uma organização:

[...] a influência do entorno, seja a comunidade, os consumidores, a concorrência ou o governo, atua eficientemente na própria transformação das organizações. Não se pode pensar as Relações Públicas descoladas, então, desse processo de transformação. Os grandes movimentos políticos, econômicos e sociais causarão, de fato, alterações de maneira de atuar nesse segmento. As agências e as multinacionais influíram e continuarão a fazê-lo no modo de pensamento e de produção das Relações Públicas. Por outro lado, a capacitação do profissional para gerenciar esse processo requisita cada vez mais um olhar centrado na realidade circunjacente (FARIAS *apud*,SUAIDEN 2008, p. 66).

Relações Públicas, segundo Cutlip, Center e Broom (1999 *apud* SOARES, 2005, p. 514) “são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso”.

Dessa forma, essa profissão torna-se fundamental na administração de forma sistêmica, complexa e completa que leve em consideração todos os públicos de uma organização, pois além de comunicar, gerencia relacionamentos.

2.3.2 Funções de Relações Públicas

De acordo com Andrade (1980), as funções de Relações Públicas definidas em 1967 pela *Comisión Interamericana para La Enseñanza de las Relaciones Públicas*⁹ são assessoramento, planejamento, execução (comunicação) e avaliação.

Essas funções podem ter algumas pequenas diferenciações dentre os pensadores do assunto. De acordo com Andrade (1980), pesquisadores como Bertrand Canfield (USA), Juan Merchán López (Venezuela) e Millo Gambini (Brasil) defendem que as funções básicas das Relações Públicas são: pesquisa, planejamento, coordenação, administração e produção. Dentre essas atividades entende-se pesquisa como sendo um levantamento de opiniões e expectativas. O planejamento engloba desde os objetivos de RRPP até as previsões orçamentárias. A coordenação refere-se aos contatos internos e externos da organização. A atividade de administração engloba tarefas administrativas, assim como a supervisão das mesmas. Por fim, a função de produção está ligada aos materiais produzidos para estruturar a comunicação, como por exemplo, jornais internos impressos.

Segundo Fortes (2003) o profissional de relações públicas deve estar inserido de forma integral nas organizações e dessa forma, as suas funções, se encaixariam com os processos de uma organização. Sendo assim, as funções de relações públicas seriam: pesquisa, assessoramento, coordenação, planejamento, execução, controle e avaliação.

A função de pesquisa, considerada a primeira a ser colocada em prática, visa compreender o comportamento do público. E, para tanto, seriam utilizadas as mais variadas formas e ferramentas.

De acordo com Fortes (2003, p. 97 e 98) a função de pesquisa cumpre os seguintes objetivos:

⁹ Órgão criado pela Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas, por ocasião do IV Congresso Mundial de Relações Públicas realizado no ano de 1967.

- Verificar o alcance dos objetivos da empresa perante os públicos;
- Traçar o perfil dos públicos da organização;
- Estabelecer uma base de dados para sustentar a decisão de programações;
- Detectar modificações no ambiente interno e externo das organizações;
- Fornecer diagnósticos administrativos à direção da organização;
- Levantar determinado conhecimento solicitado pela cúpula da companhia.

Dessa forma, a pesquisa em relações públicas é usada para fins específicos, norteando as ações dessa área. Deverão ser feitas em todas as etapas dos processos de relações públicas.

A segunda função é a de assessoramento. Segundo Fortes (2003, p. 149), “constitui uma intervenção, promovida pelo fornecimento de pareceres e recomendações devidamente pormenorizados, para que o sucesso empresarial seja compartilhado por todos os participantes da organização”. Essa função está diretamente ligada à questão do acompanhamento, e, é de fundamental importância, para que a empresa mantenha a reputação perante todos os públicos.

Nesta função, o relações-públicas deve direcionar o seu trabalho para o assessoramento dos outros departamentos, assim como projetos e ações de relacionamento de uma forma geral. Fortes (2003) acrescenta que “o principal enfoque analítico da função de assessoramento de Relações Públicas é assegurar o dinamismo empresarial”. (p.151)

A terceira função é a de coordenação. O foco dessa função é acompanhar a organização como um todo, ou seja, não apenas as ações de relações públicas, como também as diretrizes da organização. O relações-públicas deve ser o responsável por coordenar o posicionamento estratégico da organização, além de monitorar e acompanhar as ações da empresa, montar equipes de planejamento para alcançar os resultados esperados.

A quarta função é a de planejamento. Como o próprio nome diz, planejar novas estratégias para focar um resultado pré-definido. De acordo com Fortes (2003, p. 186), “o planejamento enuncia os passos impreteríveis e norteia as deliberações para conseguir o efeito final ambicionado.”Kunsch (1995, p. 79) acrescenta ainda que “maiores possibilidades para a consecução dos objetivos

permitem racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados”.

Os objetivos principais da função de planejamento, de acordo com Fortes (2003, p. 187) são:

- Formular estratégias para os meios de comunicação com os públicos;
- Adequar as atividades de Relações Públicas à administração estratégica da empresa;
- Organizar os recursos técnicos e físicos dos programas de relacionamento;
- Definir estratégias de Relações Públicas para trabalhos solidários com os setores da companhia;
- Elaborar o orçamento de Relações Públicas;
- Estabelecer a rentabilidade das proposições apresentadas.

A função de planejamento é aplicada em três etapas dentro de uma organização. Na primeira há a coleta de dados em que se reconhecem os problemas, fixa o público específico e as diretrizes de Relações Públicas. Na segunda etapa é feita a consolidação dos dados, com o estabelecimento de metas e objetivos, além da descrição das atividades, previsão orçamentária, escolha dos meios de comunicação e cronograma de ação. A última etapa consiste no consentimento, isto é, a aprovação por parte da organização e a seleção de pessoal.

Essa função é essencial para prever possíveis falhas do projeto, além de gastos e tempo empregado. Dessa forma, a aplicação do planejado se torna muito mais fácil e sem surpresas.

A quinta função é a da execução, ou seja, colocar em prática o planejado na fase anterior. Essa função é a responsável por realizar todas as etapas do processo de comunicação. Dessa forma, Fortes (2003, p. 201) diz que nessa função as seguintes ações são esperadas:

- Preparar, elaborar e/ou supervisionar a criação e a distribuição de: [materiais informativos voltados para a imprensa ou publicidade];
- Produzir e editar, impressa e/ou eletronicamente, publicações corporativas;
- Produzir e veicular anúncios editoriais para posicionamento e/ou respostas a situações específicas;
- Convocar, preparar e acompanhar entrevistas coletivas aos jornalistas, providenciando o treinamento para entrevistas (media training) de dirigentes, executivos e técnicos da empresa;

- Motivar e supervisionar cobertura impressa da mídia impressa e audiovisual;
- Desenvolver e revitalizar os conteúdos da divulgação de sites; observar a concepção das campanhas publicitárias de produtos e serviços;
- Coletar e divulgar informações financeiras e balanços das empresas;
- Organizar e montar exposições e mostras.

Além de executar o já planejado, o relações-públicas deverá controlar a execução para garantir que todos os resultados esperados estão sendo alcançados. Controle é então a sexta função. Para Fortes (2003) controlar é “acompanhar e exercer uma vigilância atenta sobre as atividades das pessoas e dos departamentos envolvidos nas programações ou ações de relacionamento, para que não desviem do que foi estabelecido nos projetos”. (p. 369)

A sétima e última função de relações públicas é a avaliação. Esta irá mensurar os objetivos alcançados com o planejamento, além de prever possíveis alterações futuras.

Nesta função retoma-se a questão da pesquisa, sendo essa formal e estruturada ou apenas entrevistas com os participantes das ações planejadas, sempre com o objetivo de mensurar se os objetivos foram alcançados.

No entanto, por convenção, são cinco as funções básicas de Relações Públicas: assessoria, pesquisa, planejamento, execução e avaliação. Essas são as funções fixadas pela Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas em 1967.

Nos dias de hoje, novas funções são creditadas as Relações Públicas, como as já citadas de coordenação e controle, assim como novas abordagens de acordo com Kunsch (2003).

De acordo com Kunsch (2003, p. 99) quando analisamos uma organização de forma sistêmica, pode-se dizer que ela interage com os públicos através de seus subsistemas. Dessa forma a área de relações públicas constitui um subsistema organizacional que “deve ter como foco central fortalecer o sistema institucional das organizações [...]. E para tanto, terá de se valer de técnicas, instrumentos e estratégias de comunicação.”

Segundo a autora já mencionada, o relações-públicas possui quatro funções essenciais para desenvolver esse subsistema dentro de uma organização. São elas: administrativa, estratégica, mediadora e política.

Como função administrativa “as relações públicas, por meio, de suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos, etc.” (KUNSCH, 2003, p. 100). Dessa forma, esse profissional pode ser visto como aquele que enxerga os interesses de ambos os públicos e constrói formas de comunicação entre eles.

Pode-se acrescentar ainda, com relação a essa função, a definição dada por James Grunig e Todd Hunt, encontrada na obra de Kunsch (2003)

Relações Públicas é a função de gerenciamento que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos; que envolve a administração de crises ou controvérsias; que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; que ajuda a gerência a manter o passo com as mudanças e utilizá-las efetivamente, funcionando como um sistema preventivo que permite antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas sadias e éticas de comunicação como suas principais ferramentas. (p. 07)

É possível concluir que a área de relações públicas deve ser independente e estruturada, já que depende dessa máxima para poder desenvolver suas estratégias sem se burocratizar. Ressalva-se, por fim, que o relações-públicas deve ser o gerenciador da comunicação, já que possui uma visão ampla da comunicação como um todo.

Outra função de relações públicas, encontrada dentro das organizações, é a estratégica que se baseia em delinear e colocar em prática como a organização vai se posicionar perante a sociedade de forma estratégica. Essa função é fundamental na abertura de canais entre a organização e seus públicos de interesse:

[...] as relações públicas estratégicas destacam o inter-relacionamento entre escopo de mercado e os públicos, identificando as oportunidades e ameaças. No dia-a-dia, as relações públicas baseiam as suas ações numa série de decisões, de caráter interno e externo, necessárias diante de possíveis contingências ambientais. Tenta-se introduzir no processo administrativo novas variáveis que permitam uma análise abrangente, mesmo em termos conceituais, para imprimir dinamismo aos procedimentos de troca (KUNSCH apud FORTES, 1999, p. 119).

Dessa forma, como ação estratégica, as relações públicas devem sempre buscar através de pesquisas e planejamento a melhor forma de interação da organização com os seus *stakeholders*.

A terceira função encontrada dentro da organização é a mediadora que é a base das relações públicas, já que o próprio nome da profissão já diz, focada na mediação dos relacionamentos. Nesta função, a comunicação é de extrema importância para fortalecer os relacionamentos da organização com os seus públicos de interesse.

De acordo com Andrade (1993 *apud* Kunsch, 2003, 106). “as relações públicas em uma empresa, não têm em mira, unicamente, informar os seus públicos, mas precisamente, conseguir estabelecer com eles uma verdadeira comunhão de idéia e atitude, por intermédio da comunicação”

Esta função, principalmente quando levada em consideração a complexidade e a necessidade de interação, é responsável por estabelecer canais de comunicação e diálogo com todos os envolvidos em uma organização.

Ainda com relação a essa função, cabe as relações públicas a responsabilidade pela leitura do ambiente, através de uma auditoria social. Mertur Fiur (1988 *apud* Kunsch, 2003, p. 108) coloca que:

[...] as relações públicas são o gerenciamento de funções primariamente responsáveis por moldar e implementar programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos capazes de influenciar o crescimento e/ou sobrevivência básica da organização. Para este fim, a função de relações públicas tem também a responsabilidade de identificar as forças e os efeitos das mudanças no ambiente da organização de potencial de mediação e informar antecipadamente todas as outras atividades da organização. Somente criando um novo paradigma para si mesmo (sic) as relações públicas vão sair da sua condição atual para se tornar a principal parte da comunicação de origem

A quarta e última função colocada por Kunsch (2003) é a política que leva em consideração as questões de poder existentes em um ambiente organizacional. De acordo com Rosa Krausz “o poder está presente em qualquer relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e conseqüências, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influenciar e ser influenciado” (1991 *apud* KUNSCH, 2003, p. 110).

Uma organização sofre interferências também do meio externo e dessa forma, é preciso separar as relações de poder entre micro e macro. O poder micro é o restrito ao ambiente interno e o macro compreende a influência do ambiente externo na organização:

[...] o poder micro trata de indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo lugar, de se fazer um uso seletivo dos mesmos em benefício da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL apud KUNSCH, 2003, p. 110).

Nesta função o gerenciamento do relacionamento é constante, principalmente porque envolve muitos interesses e problemas de grupos distintos que se não gerenciados, podem causar uma crise:

[...] a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização. Donde Relações Públicas (*definiens*) é igual a gestão da função política da organização (*definiendum*) e esta gestão é somente a atividade de Relações Públicas e nenhuma outra mais (SIMÕES, 1995, p.83)

A função política das relações públicas é, segundo Simões (1995), a principal vertente da atividade, pois seu objetivo é garantir que os públicos gerem os resultados esperados da organização. O autor acrescenta ainda o triângulo da comunicação, política e conflito, colocando que a essência dessa profissão é a política. A administrar o conflito é a circunstância e administrar a comunicação, a aparência.

Contribuiu também para os estudos dos novos públicos de uma organização e a necessidade de caracterizá-los de forma única em cada ambiente organizacional, Fábio França, autor do livro intitulado Públicos. Nesta obra o autor cita também os públicos emergentes, que surgem a cada dia no âmbito da organização e precisam ser levados em consideração. Não basta apenas categorizar os públicos e sim analisar constantemente os mesmos e encontrar a melhor forma de interagir com eles. Na visão de Fábio França (2008) por mais que os públicos sejam identificados, o público não é um todo, pelo contrário, “é uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e cujos interesses às vezes coincidem e outras vezes entram em conflito.” (p. 22)

2.3.3 Questão da Complexidade Organizacional

De acordo com Dawkins (1986), um sistema é complexo quando composto por várias partes diferentes e que se vistas isoladamente não dão um sentido do todo:

todos os objetos-chave da física, da biologia, da sociologia, da astronomia, átomos, moléculas, células, organismos, sociedades, astros, galáxias, constituem sistemas. Fora dos sistemas, há apenas a dispersão particular. Nosso mundo organizado é um arquipélago de sistemas no oceano da desordem. Tudo que era objeto tornou-se sistema. Tudo que era até mesmo uma unidade elementar, inclusive e, sobretudo, o átomo virou sistema (DIAS apud MORIN, 2003, p.128).

Segundo Morin (2006, p. 129 e 130), à complexidade deve-se, também, a singularidade do sujeito “[...] cada indivíduo é um sujeito único e original, não por ser um indivíduo, mas por existir a partir de um intertexto, que é próprio a sua vida.” Assim, o sujeito é a parte e o mundo, o todo, ele tem as possibilidades de “Auto-organização e de Reorganização”, adverte Morin (2006). É a capacidade de se “transformar sempre, de manter a sua identidade.”

Toda sociedade é composta por sujeitos, portanto, podemos dizer que a complexidade dos sujeitos se une a complexidade do todo, tornando a realidade complexa.

Já para Macedo (2009, p. 46) “a complexidade é transdisciplinar, por isso, não é possível um significado sucinto do termo e suas aplicações.” Além disso, vários conceitos compõem a Complexidade, entre eles: auto-organização, amplificação por flutuações, artificialidade, autoconsistência, autopoiese (capacidade de um sistema de organizar de tal forma que o único produto seja ele mesmo), autossemelhança, imprecisão, conectividade, construtivismo, correlação, criticabilidade, dialógica, diversidade, emergência, fluxo, imprevisibilidade, inclusão, metadimensionalidade, onijetividade, paradoxo, aderência, potencialidade, retorno, ressonância, rizomas, virtualidade.

Outro ponto de destaque é considerar o pensamento complexo como um holograma, pois essa figura contém em cada ponto todas as informações do objeto como um todo. Como no exemplo dado pelo autor, se vemos um holograma de duas metades de um caminhão, cada metade conterá o caminhão inteiro. Sendo assim, Morin (2006, p. 15) diz que “a parte está dentro do todo, mas que o todo está no interior das partes”.

As abordagens simplistas querem considerar a complexidade somente a partir do panorama da organização como estrutura complexa. Esse pensamento acaba com a visão de causa e efeito nas mesmas proporções, pois não se pode prever o futuro.

Para estudar a complexidade nas organizações, é preciso iniciar com a definição de organização. Sendo assim, considera-se duas concepções dadas por Chiavenato (2000, p. 143): “organização, como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si, para alcançar objetivos específicos” e “organização, como função administrativa e parte do processo administrativo”.

Consideraremos também a definição de organização de Weber (1982, p. 291):

[...] é um sistema de atividade contínua e intencional de um tipo específico. Uma organização, dotada de personalidade jurídica, é uma relação social associativa, caracterizada por um quadro administrativo, que se dedica a essa atividade contínua e intencional.

Nos dias de hoje, o termo “organizações” já se tornou comum, para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas, que se associam, intencionalmente, para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas de satisfazer alguma necessidade da sociedade.

Dentre de organizações complexas são consideradas premissas para o desenvolvimento de novas formas de organizações complexas a instabilidade, a desordem e a imprevisibilidade. Sem esses três aspectos não é possível que existam organizações complexas. Dentro da visão complexa as organizações são vistas como sistemas em que as unidades se inter-relacionam.

De acordo com Stoner (1999, p. 33) “a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos.” Levando isso em consideração, podemos dizer que o sucesso de uma organização nos tempos atuais está ligado à capacidade dela considerar todos os públicos de interesse e no meio no qual ela existe.

Essa visão sistêmica exige novos padrões de pensamento, comportamento, posturas e habilidades pela empresa, possibilitando o sucesso. E incide diretamente na forma de relacionamento da organização com seus públicos. Nestes sistema cabe aos profissionais de gestão e comunicação fazer com que toso os elementos

do sistema se inter-relacionem causando uma sinergia que garanta que todos os públicos sejam ao mesmo tempo emissores e receptores de comunicação, sendo construídos e construindo a organização por meio do cotidiano que produz a cultura e, por extensão, a comunicação organizacional.

2.3.4 Comunicação Organizacional em Sociedades Complexas

A comunicação organizacional engloba todas as formas e ferramentas que a organização utiliza para se comunicar com seus públicos. De acordo com Kunsch (2003, p. 149), “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial”, “comunicação corporativa” são termologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral.

No passado a comunicação organizacional restringia-se apenas a uma via de fluxo de informações sendo gerados pela organização e passados para todos os públicos de interesse, de forma diferenciada, ou não.

Quando analisada a questão da complexidade, há também uma alteração na comunicação organizacional. Segundo Baldissera (2008) quando pensada de forma complexa a comunicação organizacional engloba mais do que os aspectos formais da comunicação da organização. O autor coloca ainda que seja necessário um olhar de forma mais dinâmica e atenta para contemplar a diversidade de relatividades existentes. A comunicação organizacional passa a ser entendida então como quaisquer relações existentes entre os públicos e instituições.

De acordo com Baldissera (2008) em sociedade complexas é preciso que as organizações transformem-se em organização comunicantes “(...) mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade - atribuir sentido a algo;ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação.” (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 1993 *apud* BALDISSERA, 2008, p. 06).

Sendo assim, consideraremos que o papel dos relações-públicas é mais uma vez fundamental neste processo, pois esse profissional possui em suas capacidades técnicas e intelectuais o estudo de todos os públicos, assim como trabalhar a comunicação de forma integrada:

[...] entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Dessa forma, é preciso que se pense não apenas nos públicos de interesse, mas também, em qual a melhor forma de se comunicar com esses públicos de forma única e integrada ao mesmo tempo. Única no sentido de direcionada ao público em questão e integrada no sentido de ação pensada de forma conjunta para atingir um único objetivo: a reputação positiva da organização.

2.3.5 Relações Públicas e Governança Corporativa

É possível propor que o relações-públicas seja fundamental em uma gestão com Governança Corporativa, devido às similaridades deste com esse tipo de gestão.

A primeira similaridade que é possível propor refere-se à questão dos públicos de interesse, Para o relações-públicas são considerados públicos de interesse ou *stakeholders* todos aqueles que tiverem algum tipo de ligação com a empresa.

De acordo com Fortes (2003, p 82) os públicos de interesse ou *stakeholders*

[...] passaram a se comportar como se fossem os “novos proprietários” da empresa, os quais não compreendem somente os donos da companhia, investidores institucionais e individuais e credores, mas igualmente todos os indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações.

Sendo assim, a caracterização de públicos de interesse pode ser considerada convergente e divergente com a da governança corporativa, pois as relações públicas possuem uma caracterização bem mais ampla.

Segundo Fortes (2003) os públicos para relações públicas são divididos basicamente em público interno, misto e externo. No público interno estão os funcionários da organização, terceirizados ou não com seus familiares. Já o misto é composto por fornecedores, investidores e os cooperados. O público externo é formado por: comunidade, grupos organizados, sindicatos e entidades representativas, celebridades, escolas, imprensa em geral, governo, concorrentes e competidores, consumidores e países e grupos internacionais.

Já no caso da governança corporativa segundo as revisões de Costa e Ribeiro (2008, p. 06.) os públicos seriam as partes interessadas. Como parte interessada interna seriam considerados todos os “envolvidos com o monitoramento e geração de resultados (conselhos fiscal e de administração, Auditores independentes, direção executiva, auditores internos e os empregados)” No caso do público misto, seriam os *shareholders*, formado pelos proprietários investidores e no caso do público externo seriam os “integrados a cadeia de negócios (credores,

fornecedores diretos, cliente/consumidor)” (p. 06). O por fim, coloca-se o termo entorno que são as ONGs, comunidade local e governos.

Dessa forma é possível dizer que enquanto as relações públicas consideram o envolvimento da empresa com todos os públicos de forma igualmente relevante, no caso da governança corporativa, considera-se um número reduzido de gamas de públicos.

Um segundo ponto que pode ser analisado é a questão das regras fundamentais da Governança Corporativa (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa) que vem de encontro às funções de relações públicas revisadas por Kunsch (2003) e já vistas neste capítulo.

Segundo Ribeiro e Fortes (2008), em uma gestão com governança corporativa, a função administrativa poderia ser ligada a prestação de contas, já que é a responsável pelo fluxo de informação entre a organização e seus públicos de interesse, garantindo que as informações sejam transmitidas com responsabilidade.

Já a função estratégica poderia ser ligada aos princípios de responsabilidade corporativa e também transparência, já que é a responsável pelos aspectos éticos da organização, como missão, valores, políticas, crença e outros aspectos referentes a imagem e reputação da empresa.

No caso da função mediadora, considerar-se-ia a correlação com os princípios de transparência e equidade, pois é a função que garante a atuação responsável da organização, assim como funciona como mediadora dos conflitos de interesse entre a organização e os seus públicos de interesse.

Por fim, a função política poderia ser correlacionada com o princípio de equidade, pois esta função cuida dos controles que a organização deve ter e como estes interferem no relacionamento da mesma com os diversos públicos.

Outro ponto que pode ser destacado na atuação do relações-públicas nesta forma de gestão é a questão da promoção do diálogo, fundamental para o exercício da governança corporativa

Como processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e a discussão de questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vista. Os resultados devem ser éticos, mesmo não se ajustando ao sistema de valores de forças rivais, quando o dialogo está estruturado na base de regras éticas. (GRUNIG, 2001, p. 88)

Dessa forma, a promoção da comunicação, através de um diálogo aberto e que permita a participação, poderia haver uma promoção da imagem corporativa, gerando credibilidade para os públicos de interesse da mesma, garantindo uma reputação positiva. Sabbatini (2008 *apud* Costa e Ribeiro, 2008, p. 8) diz que “a solução seria desenvolver mecanismos, processos e fluxos de comunicação integrada e estratégica de duas vias, pois assim diminuiriam a assimetria de informações e traria diálogo constante entre as partes interessadas.”

É possível concluir então, que dentre as profissões da comunicação o relações-públicas está mais preparado, do ponto de vista da formação profissional, pois está preparado para gerenciar a comunicação de forma integrada e transparente. Além disso, a parceria na gestão com governança engrandeceria ainda mais o processo de inclusão de todos os públicos de interesse e em uma gestão voltada a esses públicos, de forma transparente e responsável.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a complexidade no campo da comunicação e a visão sistêmica da gestão organizacional, as organizações precisam estar atentas e trabalhar para a inclusão dos mais diversos públicos de interesse. Em uma comunicação complexa, considerando a Teoria dos Sistemas, é essencial que todos os elementos e sub conjuntos do sistema estejam relacionados e interagindo no sentido de conseguir alcançar os melhores resultados para toda a organização.

Neste sentido, a combinação entre a gestão com governança corporativa e uma comunicação que agregue valor e permita a comunicação em todas as direções e com todos os públicos, o relações-públicas é de fundamental importância, pois pode atuar não só no processo comunicacional mas como também na motivação dos participantes que estão interagindo e na administração de conflitos entre eles, pois é certo que se todos participam efetivamente os interesses e as diferentes visões terão que ser negociadas.

Além disso, em uma gestão com governança corporativa, através do processo comunicacional delineado e gerenciado pelo relações-públicas, os princípios fundamentais dessa forma de gestão, que culminam com os princípios do relações-públicas, são respeitados, como a questão da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa

Neste sentido, este trabalho foi muito gratificante, pois permitiu ver uma dimensão para a atuação do relações-públicas, na qual ele poderá exercer a sua formação estratégica e participativa, ao mesmo tempo.

É fato também que algumas dificuldades permearam o caminho deste trabalho, tanto na questão de referências por ter tratado de muitos assuntos relativamente novos e pouco revisados, quanto na questão da combinação de teorias tão densas.

No entanto, após exaustivo trabalho de compreender muitas coisas pela primeira vez, pode-se considerar que os objetivos propostos foram alcançados na medida em que se pode ressaltar pontos relevantes na combinação do relações-públicas com a gestão orientada pela governança corporativa.

Conclui-se então que muito ainda pode ser pesquisado e refletido acerca da combinação do profissional em questão e as novas formas de gestão, assim como a

formação acadêmica pode ser engrandecida, levando em consideração mais disciplinas e reflexões acerca do mundo corporativo e da administração.

Acredita-se que é possível pesquisar ainda mais esse tema e engrandecer a atividade profissional do profissional de relações públicas com novas possibilidades e desafios, transcendendo a área comunicacional e trabalhando de forma aliada com a gestão administrativa, principalmente em estudos mais profundos, como pode ser um curso de especialização ou mestrado.

É preciso pensar nesses tempos modernos em novas formas de diferenciação e, uma dos desafios mais relevante é garantir a inclusão de todos os que contribuições para o aperfeiçoamento da gestão da organização.

Se a organização consegue, ao ouvir seus *stakeholders*, que todos os envolvidos no processo de gestão e comunicação ajam de forma integrada e dinâmica, ela criará um real valor e reputação. É este o nosso desafio como Relações Públicas no trabalho com Governança.

4. REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso e GUSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

BALDISSERA, Rudimar e SÓLIO, Marlene Branca. **Relações Públicas – Processo Histórico e Complexidade**. In: “Balanço Social: transparência ou *marketing* social?”, desenvolvida na Universidade de Caxias do Sul – UCS, 2006, 15f. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/169>>. Acesso em 18 de outubro de 2011.

BALDISSERA, Rudimar. **Reflexões sobre Comunicação, Relações Públicas e Complexidade**. In: Abrapcorp (GT2 - Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações). 2007. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt2/gt2_baldissera.pdf> Acesso em 02 de setembro de 2011.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira e CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **GERAÇÃO DE IDÉIAS PARA INOVAÇÕES: ESTUDOS DE CASOS E NOVAS. ABORDAGENS**. In: Revista Gestão Industrial (ANAIS. 1/17). 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewArticle/48>> Acesso em 15 de janeiro de 2012.

BARBOSA, Marcos Arzua. **Governança: conceito e fundamentação**. In: T&C Amazônia, Ano VI, Número 15, Outubro de 2008. Disponível em: <https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/002_ed015_governanca_conceito.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2011.

BM & F BOVESPA. **Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)**. 2011. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/MetodologiaCompleta_IGCT.pdf> . Acesso em 03 de setembro de 2011.

BM & F BOVESPA. **Sítio da Bolsa de Valores (BM&F Bovespa)**, 2011. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em 15 de agosto de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5ª. ed. Makron Books, 1997.

COSTA, Fabia Silva; RIBEIRO, Helen Cristiane e FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas e Governança Corporativa: Convergências e Benefícios para as Organizações.** Universidade Estadual de Londrina, Londrina – PR. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/industriaocomercio02/0113.pdf>> Acesso em 12 de maio de 2011.

DAWKINS, R. **The blind watchmaker.** London, Penguin Books, 1986.

DIAS, Celso Osório da Silva. **Comunicação, Epistemologia e Tecnologia em Edgar Morin.** Porto Alegre: 2007. 211p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, 2007. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/soares-jose-comunicacao-organizacoes-relacoes-publicas.pdf>> Acesso em 27 de agosto de 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de Administração de Empresas.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **A Evolução de uma Ciência chamada Administração.** In: Biblioteca do Empreendedor, 2005, 28p. Disponível em: <http://www.bte.com.br>>. Acesso em 05 de agosto de 2011.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul, SP: Yends Editora, 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias.** São Paulo: SUMMUS, 2003.

FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciane (org). **Desafios Contemporâneos em Comunicação.** São Paulo: SUMMUS, 2002.

Fundação Nacional da Qualidade. **Sítio da Fundação Nacional da Qualidade.** 2010. Disponível em <http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>>. Acesso em 18 de julho de 2011.

GILBRETH, Frank B. e GILBRETH, Lillian M.. **The Three Position Plan of Promotion.** *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 65, Personnel and Employment Problems in Industrial Management (1916), pp. 289-296. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/1013584?seq=1>> Acesso em 28 de setembro de 2011.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal.** Trad. de John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade.* São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 67-92, 1o. sem 2003. Disponível em: http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/cs_umesp/article/view/142/10> Acesso em 15 de outubro de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Sítio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, 2011. Disponível em: <<http://www.ibcg.org.br>>. Acesso em 10 de maio de 2011.

KASPER, Humberto. **O Processo de Pensamento Sistêmico**: Um Estudo das Principais Abordagens a partir de um Quadro de Referência Proposto. 2000. 291 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Engenharia – PPGEP, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://dsc.ufcg.edu.br/~hazen/textos/HumbertoKasper.pdf>>. Acesso em 10 de julho de 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento De Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997 – (Coleção Novas buscas em comunicação; v.56)

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MACEDO, Claudia Novelli de. **Comunicação e complexidade**: o discurso organizacional e o poder da Cia Zaffari. Porto Alegre: 2009. 126 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social – PUCRS, 2009.

MALAGUTI, Manoel Luiz. **A ideologia do modelo japonês de gestão**. In: Ensaio FEE, Porto Alegre, p. 43 – 73, 1996. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/1836/2205>> Acesso em 02 de janeiro de 2012.

MCCAWLEY, Peter. **Governance in Indonesia: some comments**. Asian Development Bank Institute, Tokyo, 2005. Disponível em: <<http://www.adbi.org/discussionpaper/2005/09/26/1379.governance.indonesia.comments/definition.of.governance>>. Acesso em 25 de setembro de 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: SULINA, 2006.

Natura. **Sítio da Natura Cosméticos**. 2011. Disponível em: <<http://scf.natura.net/>>. Acesso em 20 de outubro de 2011.

SILVA JR, Alfeu e GOMES, Maria de Lourdes. **Reestruturação organizacional de administração com foco no cliente - estudo de caso de uma agência bancária**. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, MG, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0113_1682.pdf> Acesso em 25 de novembro de 2010.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. São Paulo: SUMMUS, 1995.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Círculo do Livro, 1996.

SOARES, José Viegas. **Comunicação nas Organizações e Relações Públicas**. Escola Superior de Comunicação Social – IP Lisboa.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SUAIDEN, Ariane Pimentel. **As Relações Públicas na Gestão Cultural: o desafio da criação de um espaço de ação**. Bauru: 2008. 85p. Dissertação (Conclusão de Curso em Comunicação Social – Relações Públicas) – Universidade Estadual Paulista, 2008.

United Nation Development Programme. **Sítio da UNDP**. 2011. Disponível em: <<http://www.beta.undp.org/undp/en/home.html>>. Acesso em 29 de agosto de 2011.

Vale. **Sítio da Vale**. 2011. Disponível em: <<http://www.vale.com/pt-br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 19 de julho de 2011.