JULIANA FEDAK SABBATINI

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
GOVERNANÇA CORPORATIVA:
uma intersecção possível?

Universidade de São Paulo
Escola de Comunicações e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

São Paulo, 2010

JULIANA FEDAK SABBATINI

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
GOVERNANÇA CORPORATIVA:
uma intersecção possível?

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) como exigência parcial para obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação, sob orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch.

São Paulo, 2010

JULIANA FEDAK SABBATINI

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
GOVERNANÇA CORPORATIVA:
uma intersecção possível?

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) como exigência parcial para obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação, sob orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch.

São Paulo, 2010

Ficha catalográfica

ELABORADA PELA SEÇÃO DE PROCESSAMENTO TÉCNICO DA SBD/ECA/USP

Sabbatini, Juliana Fedak
Comunicação Organizacional e Governança Corporativa: uma intersecção possível? / Juliana Fedak Sabbatini – São Paulo, 2010.
214 folhas (201 páginas).

Bibliografia.

Tese (Doutorado) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador (a): Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch

1. Comunicação Organizacional. 2. Governança Corporativa. 3. Empresas. 4. Transformações. I. Título. II. Sabbatini, Juliana Fedak. III. Kunsch, Margarida M. Krohling

Folha de Aprovação

A tese de doutorado sob o título “Comunicação Organizacional e Governança Corporativa: uma intersecção possível?”, elaborada pela aluna

Juliana Fedak Sabbatini,

no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo,

foi

no dia ____ de _____ de 2010, tendo sido avaliada pela banca examinadora composta por:

Prof(a). Dr(a).

Prof(a). Dr(a).

Prof(a). Dr(a).

Prof(a). Dr(a).

Prof(a). Dr(a).

Sumário

Lista de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas	viii
Resumo	ix
Palavras-chave	ix
Abstract	x
Key words.....	x
Agradecimentos	xi
Introdução.....	1
Capítulo 1: O novo capitalismo	5
1.1 Introdução	5
1.2 Principais ocorrências.....	6
1.2.1 Liberalização	7
1.2.2 Aumento da concorrência em nível global	9
1.2.3 Inovações: tecnológicas, financeiras e organizacionais.....	10
1.3 Efeitos Econômicos.....	13
1.3.1 Aumento da riqueza financeira	13
1.3.2 Descentralização da produção e aumento do investimento direto externo	15
1.3.3 Queda crescente dos preços e aumento da diversificação dos produtos.....	16
1.3.4 Perda de autonomia do Estado	16
1.3.5 Financeirização como espaço central de acumulação	18
1.4 Impactos Sociais.....	22
1.4.1 Profundas alterações sociais.....	22
1.4.2 Novas organizações no mundo do trabalho	25
1.4.3 Novas formas de cidadania e pertencimento.....	27
1.4.4 Hegemonia do consumo.....	31
1.4.5 Papel da mídia	34
1.5 Conclusão	36
1.5.1 Delineando os principais impactos	37
1.5.2 Forte concentração de renda e aumento crescente das desigualdades	41
1.5.3 Hegemonia do individualismo e perda das referências democráticas	41
1.5.4 Impactos na organização do trabalho	42
1.5.5 Crises sistêmicas.....	43
Capítulo 2: notas sobre a história das empresas e o desenvolvimento capitalista	46
2.1 Introdução	46
2.2 As bases da empresa capitalista	47
2.3 A firma na consolidação do sistema capitalista	49
2.4 Novas dimensões: evolução do sistema capitalista, agigantamento das corporações e avanços nas práticas de gestão.....	55
2.4.1 Os anos dourados – de 1950 a 1970	55
2.4.2 Novo contexto histórico: globalização	59
2.5 Alterações nas práticas de gestão.....	61
2.5.1 Paradigma fordista.....	62
2.5.2 Paradigma das tecnologias da informação	65
2.6 Emergência de uma nova configuração.....	73
2.7 Conclusão	78
Capítulo 3: Evolução e práticas de governança corporativa	84

3.1 Introdução	84
3.2 Nascimento da governança corporativa – separação entre propriedade e gestão	85
3.3 Aspectos determinantes, conceitos e modelos de governança corporativa	93
3.3.1 Despertar e aceitação mundial.....	94
3.3.2 Conceitos e Valores	97
3.3.3 Abordagens e modelos de governança corporativa	107
3.4 Processos mais eficazes: uma demanda latente	113
3.5 Conclusão	117
Capítulo 4: Papel e evolução da comunicação organizacional.....	119
4.1 Introdução	119
4.2 Interlocuções e interfaces da comunicação.....	120
4.3 Trajetória histórica da Comunicação Organizacional	123
4.3.1 Gênese.....	124
4.3.2 Desenvolvimento e consolidação: múltiplas abordagens	133
4.4 Desafios	147
4.5 A comunicação e os diversos <i>stakeholders</i>	150
4.6 Conclusão	154
Capítulo 5: Uma intersecção possível?	157
5.1 Introdução	157
5.2 Metodologia	157
5.2.1 A construção dos índices quantitativos.....	158
5.2.2 Seleção de empresas e composição da amostra	160
5.2.3 Cálculo dos índices e Análise estatística	162
5.2.4 Comentários sobre as limitações do uso de técnicas estatísticas	164
5.3 Resultados obtidos.....	166
5.3.1 Análise de estatística descritiva.....	166
5.3.2 Análise econométrica.....	173
5.4 Conclusão	177
Considerações Finais.....	179
Referências bibliográficas	186
Sites, bases de dados e softwares	197
Anexo Estatístico	198

Lista de Figuras, Gráficos, Quadros e Tabelas

Quadro 2.1 – Consolidação da empresa capitalista, de acordo com as proposições de Chandler (1998).....	50
Quadro 2.2 - Empresa, gestão e períodos de desenvolvimento do capitalismo	61
Quadro 2.3 - Mudanças do paradigma fordista para o das tecnologias da informação	69
Quadro 3.1 – Conflitos de agência – propósitos imperfeitamente simétricos	86
Quadro 3.2 – Remuneração anual dos mais bem pagos CEOs das empresas de capital aberto dos EUA (em US\$ e %), 2009	89
Quadro 3.3 – Interesses legítimos dos diversos <i>stakeholders</i>	101
Quadro 3.4 – Síntese dos argumentos de legitimação de cada abordagem.....	109
Quadro 3.5 – Aspectos relevantes de sintonia empresa X boas práticas de governança	116
Quadro 4.1 – Metáforas da Comunicação Organizacional	135
Quadro 4.2 - Principais fases da Comunicação Organizacional.....	138
Quadro 4.3 - Comunicação estratégica e colaborativa – diferenças.....	141
Quadro 4.4 – Interface entre as perspectivas teóricas e a Comunicação Organizacional	146
Tabela 5.1 – Amostra de empresas de capital aberto: fatos estilizados, 2007-2009	166
Tabela 5.2 – IGC e ICOM: estatísticas descritivas para a amostra de 22 empresas de capital aberto	168
Tabela 5.3 – Frequência das respostas às perguntas que compõe o ICOM (em %)	170
Tabela 5.4 – Frequência das respostas às perguntas que compõe o IGC (em %)	172
Tabela 5.5 Coeficientes de correlação entre os índices ICOM e IGC	173
Tabela 5.6- Resultados da estimativa OLS para o modelo 1: $ROA = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$	174
Tabela 5.7- Resultados da estimativa OLS para o modelo 2: $ROE = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$	175
Tabela 5.8- Resultados da estimativa OLS para o modelo 3: $VM = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$..	176
Tabela Anexa I - Remuneração anual dos 90 mais bem pagos CEOs das empresas de capital aberto dos EUA por empresa, (em US\$ e %), 2009.....	198
Tabela Anexa II – Desempenho econômico das 22 empresas da amostra, 2007-2009	201

Resumo

Esta tese investiga uma possível correlação entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa no universo empresarial, tendo como pano de fundo as profundas transformações no ambiente econômico, político, social e cultural a partir da segunda metade do século XX.

Utilizando-se de extensa revisão bibliográfica como principal ferramenta metodológica e de uma pesquisa de campo com 22 empresas (que representam mais de 50% do valor de mercado de todas as empresas de capital aberto do Brasil), buscou-se construir a trajetória tanto da comunicação organizacional e seu *corpus teórico*, como da governança corporativa; tentando assim, observar os elos de intersecção existentes entre elas, tanto do ponto de vista teórico, como do ponto de vista de testes estatísticos.

O estudo defende a tese de que processos de comunicação mais transparentes, colaborativos e integrados, além de heterogêneos no atendimento das diferentes demandas dos diversos *stakeholders* presentes na organização, são determinantes na construção de boas práticas de governança corporativa; ou seja, a intersecção positiva aqui identificada pode contribuir de forma decisiva para uma melhor capacitação e adaptação das empresas às profundas transformações presentes no cenário competitivo do capitalismo contemporâneo.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; governança corporativa; empresas; transformações; transparência; gestão organizacional.

Abstract

This thesis investigates a possible correlation between the organizational communication policies and the practices of corporate governance in the entrepreneurial sphere, using as a backdrop the profound transformations in the economic, political, social and cultural ambit from the second half of mid twentieth century onwards.

With an extensive bibliographical review as the main methodological tool and a field research with 22 firms (which represent 50% of the market value of all the public companies in Brazil), I sought to build a trajectory of organizational communication and its theoretical *corpus* as well as corporate governance in an attempt to observe the existing intersecting links between them, both from a theoretical point of view and from the perspective of statistical tests.

The study defends the thesis that more transparent, collaborative and integrated communication processes, besides being heterogeneous in addressing the different demands of diverse stakeholders present in the organization, are determinants in the construction of good practices in corporate governance. In other words, the positive intersection identified here may contribute decisively to a better empowerment and adaptation of the companies to the profound transformations present in the competitive scenario of contemporary capitalism.

Key words

Organizational communication; corporate governance; companies; transformations; transparency; organizational management

Agradecimentos

À Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch agradeço imensamente pela orientação deste trabalho, pela inesgotável gentileza, pelo constante apoio e também pelas instigantes questões discutidas ao longo de toda minha passagem pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Ao Prof. Dr. Paulo Nassar, pela maravilhosa recepção e diálogo, além das inúmeras dicas, reflexões e análises e pela ajuda inestimável durante a pesquisa de campo.

Aos demais professores desta escola, pelos ensinamentos, pela dedicação e pela busca constante em aprender sempre mais.

Agradeço à Facamp – Faculdades de Campinas, pelo apoio e incentivo constantes durante todo este período.

À Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial um obrigada especial pela preciosa ajuda durante a pesquisa de campo na pessoa da Nara Almeida.

Agradeço a todos aqueles profissionais das 22 empresas da amostra que cooperaram e responderam aos questionários, muitos de forma bastante solícita; outros um pouco mais reticentes; mas todos decisivos e fundamentais nesta etapa do trabalho.

Agradeço às minhas queridas amigas que sempre me aguentaram e apoiaram neste momento tão particular: Yara, Larissa, Adriana Braga, Márcia, Dani, Ana Rosa, Fátima. Obrigada por cada sorriso e palavra de conforto que me deram força e coragem para continuar.

À querida amiga Juliana Filleti pela ajuda, incentivo, apoio e paciência junto aos números e as inúmeras reflexões sobre a melhor opção de amostra e de modelo estatístico.

Ao adorável casal Susan Pyne e Fernando Cerdeira, agradeço imensamente a amizade e o carinho ao longo de todos esses anos, os momentos de descontração e a ótima conversa; além do apoio nas questões linguísticas.

À minha família pelo apoio durante este período, agradeço o incentivo constante e carinhoso.

Ao meu companheiro Rodrigo de longa e maravilhosa jornada, agradeço cada minuto de paciência, compreensão e amor; além do suporte emocional, das horas de discussão e

diálogo e da confiança em cada etapa alcançada. Ao meu filho Pedro, um agradecimento especial pelo seu amor e compreensão.

Muito obrigada a todos.

Para o Rodrigo com todo meu amor

Introdução

Este trabalho foi motivado pela tentativa de compreender os determinantes e efeitos de um novo cenário econômico, político e social em que as empresas – principais agentes do capitalismo contemporâneo, estão inseridas, a partir dos anos de 1990. Tais mudanças demandaram novas posturas, processos e estratégias por parte das empresas, que se viram obrigadas a alterar suas relações, concepções e estruturas comunicacionais, buscando adaptarem-se às novas demandas dos diversos públicos estratégicos com os quais as empresas se relacionam, chamados também de *stakeholders*¹.

Dentro deste novo cenário de profundas mudanças no comportamento do consumidor, dos critérios de demanda (menos relacionados a preços e à qualidade do produto e mais centrados na imagem, responsabilidade social e conduta ética) e da construção de vantagens competitivas mais focadas nos aspectos intangíveis do que tangíveis; a interlocução entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa se torna prioritária na visão desta tese.

O estudo aqui proposto buscará estabelecer uma correlação positiva entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa no resultado econômico e na criação de diferenciais pelas empresas, que buscam incessantemente a manutenção da liderança e do posicionamento nos seus respectivos mercados.

Desta forma, a interlocução da comunicação organizacional e da governança corporativa buscaria apontar direções para uma maior integração entre a empresa contemporânea e seus diversos *stakeholders*. Acredita-se que tal integração teria reflexos positivos sobre a reputação e a credibilidade da empresa, além de possibilitar maior valorização de suas ações e, desta forma, responder melhor às profundas transformações e mudanças ocorridas principalmente a partir das duas últimas décadas do século XX, pensando não somente na questão da concorrência, na luta por espaços no mercado; mas também na busca pelo capital especulativo, que acabou por estimular situações de valorização imediata das ações das empresas, em detrimento das políticas de longo prazo, dos interesses dos pequenos acionistas e das políticas de gestão.

¹ *Stakeholders* são todas as pessoas, grupos ou instituições com interesses legítimos em jogo e que afetam ou são afetados pelas diretrizes e estratégias definidas pelas empresas, as ações por elas praticadas e os resultados alcançados. De acordo com ANDRADE & ROSSETTI (2007), *stakeholders* são pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados.

Assim, este trabalho pretende mostrar a importância dos processos de comunicação integrada no desenvolvimento e na manutenção de boas práticas de governança corporativa. As profundas transformações no ambiente empresarial e a necessidade cada vez mais latente de interlocução com os diversos *stakeholders* da empresa contemporânea parecem indicar que a interação entre governança corporativa e comunicação organizacional poderia contribuir para o fortalecimento competitivo das empresas.

Nesta tese, buscar-se-á analisar a organização como um espaço de múltiplas facetas e intrinsecamente dependente dos processos de gestão organizacional, das políticas de comunicação integrada e das práticas de governança corporativa que, a nosso ver, estariam mutuamente inter-relacionadas.

A hipótese geral aqui apresentada é de que as políticas de comunicação organizacional aliadas às práticas de governança corporativa poderiam contribuir para a construção de um cenário e de uma imagem positiva da empresa, ou seja, sua reputação. Esta reputação e credibilidade atuariam como imãs na atração dos investidores, na diminuição dos custos de capital, na manutenção e expansão da demanda, na motivação dos funcionários, na geração de publicidade favorável na mídia e, por consequência, poderia influenciar positivamente o desempenho econômico e financeiro das empresas.

Principalmente após os escândalos contábeis de 2000² e a nova crise de credibilidade e transparência vivida durante o biênio 2008/2009³, que atingiram em especial as grandes corporações estadunidenses, mas foi de fato generalizado mundialmente; as organizações em geral tiveram suas reputações abaladas. A crise de reputação e o consequente questionamento das práticas de governança resultaram num processo de busca por maior participação nas decisões estratégicas por parte dos seus *stakeholders* (tanto em corporações de capital aberto como em organizações familiares; inclusive com participação do Estado), principalmente os pequenos acionistas, a mídia e os consumidores, na busca pela transparência de suas informações e dos seus processos de gestão; trazendo inclusive fortes questionamentos quanto à efetiva existência de canais transparentes de comunicação e de reais políticas de governança corporativa.

Utilizando como ferramenta metodológica a revisão bibliográfica nos quatro primeiros capítulos, esta tese se propõe a refletir sobre as dimensões e o papel da governança

² Ver entre outros exemplos o caso Enron (Harvey, 2005; Machado Filho, 2006; Reich, 2007 e Silveira, 2010).

³ Ver Silveira, 2010.

corporativa e da comunicação organizacional, buscando identificar as interfaces existentes entre esses dois campos teóricos e os resultados junto a uma amostra de empresas brasileiras, utilizando como ferramenta metodológica para esta pesquisa empírica um modelo estatístico de regressão múltipla, a partir da criação de dois índices de pesquisa empírica, a saber, o Índice de Comunicação Organizacional e o Índice de Governança Corporativa, como descrito adiante.

O capítulo 1 busca analisar as novas transformações do capitalismo e de seus principais agentes – as empresas. Tais mudanças passaram a ser constantes, a fazer parte do dia a dia; em que a relação com o passado está cada vez mais distante e pouco se pensa em questão do futuro, nesse mundo denominado modernidade líquida (Bauman, 2001). É a máxima valorização do presente: efêmero, intenso e imediatista. Em adição a essa cultura do passageiro, encontra-se a valorização das ações de curto prazo, as desfronzeirizações dos mercados reais e financeiros, o desengajamento do Estado empresário e a hegemonia do liberalismo como *modus operandi* do capitalismo contemporâneo. Assim, através de vasta revisão bibliográfica, serão contempladas, também no capítulo 1, as novas transformações deste período do fim do século XX, as novas estruturas concorrenciais decorrentes da globalização e as profundas mudanças nos processos de gestão organizacional.

O capítulo 2 desenhou a trajetória histórica do principal agente do capitalismo do século XX, ou seja, as organizações de capital aberto. Na tentativa de realçar seu poderio e influência junto aos mercados, Estados e sociedades, serão apresentadas as profundas transformações sofridas ao longo dos anos pelas empresas, além do novo desenho que vem surgindo e da forte valorização do capital financeiro em detrimento das políticas de longo prazo e do capital produtivo, (valorização imediata do preço das ações x lucros de longo prazo com dividendos, a partir de estratégias e financiamentos para aumento do parque produtivo).

Já o capítulo 3 contemplou as práticas de governança corporativa como ponto de análise e reflexão, apresentando seus principais conceitos, objetivos e os novos desafios a partir da profunda crise de transparência e agência vivida pela empresas, principalmente no mercado norte americano nos anos de 2008/2009. As questões contemporâneas perpassam a exigência de ir além do modelo atual e mostram a necessidade em ampliar os canais de comunicação e transparência na tentativa de uma gestão mais integrada e próxima dos diversos *stakeholders* das empresas.

O capítulo 4 se propõe a realizar uma análise histórica do *corpus* teórico da comunicação organizacional, dando forte ênfase para as novas práticas de comunicação e interlocução da empresa junto aos seus diversos *stakeholders*. Ou seja, procurará mostrar que a construção de práticas colaborativas e plurais, em um ambiente composto pela diversidade de condutas e pontos de vista poderá trazer resultados positivos quanto à competitividade das empresas e seus resultados no mercado. Seria a superação da valorização da homogeneidade de pensamentos e ações, base da tradicional estrutura burocrática das grandes corporações, que tem a comunicação instrumental como procedimento padrão.

Na verdade, um dos caminhos apontados pelo capítulo é que o desenvolvimento construtivo da comunicação dentro das organizações dependeria, necessariamente, da interação entre os indivíduos plurais, de pensamentos divergentes e, portanto, de um conjunto de interpretações e do contexto em que estão inseridas. E aqui se encontra a possibilidade em desenvolver práticas de comunicação colaborativas envolvendo os diversos públicos das empresas. Ainda neste capítulo será abordada a questão da interdisciplinaridade e as diversas interfaces constituintes do campo da comunicação organizacional pela própria natureza ubíqua da comunicação, como agente formador dos processos e dinâmicas sociais.

No capítulo 5, através de dois índices propostos: de Comunicação Organizacional (ICO) e de Governança Corporativa (IGC) buscou-se investigar, através de metodologia estatística duas hipóteses, sendo elas: (1) a possível correlação entre essas duas áreas, ou seja a identificação de uma intersecção positiva entre a área de comunicação organizacional e a área de governança corporativa, e (2) suas consequências no desempenho final das empresas, tanto no faturamento, como no valor das ações e finalmente na rentabilidade de seus ativos e patrimônio líquido.

Por fim, seguem as considerações finais.

Capítulo 1: O novo capitalismo

1.1 Introdução

A intenção neste capítulo é traçar um panorama sobre as profundas transformações ocorridas no modo capitalista de produção, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Uma primeira etapa buscará apresentar os fatos e as características que provocaram, mesmo que indiretamente, mudanças tanto no campo econômico, quanto social, político e cultural.

Para analisar essas transformações é fundamental buscar compreender a intensidade, a dimensão e as principais características que estão transformando o que entendíamos como modernidade, alterando significativamente o ambiente competitivo de negócios, as políticas e legislações; além da cultura e da sociedade.

Em um segundo momento, depois de identificados os principais fatos responsáveis pelo que denominamos de novo capitalismo, como o aumento da acumulação pregressa, o aumento da concorrência em nível global, a liberalização e a desregulamentação, através da forte aceitação da doutrina neoliberal, a consequente perda de autonomia do Estado e as inúmeras inovações; buscar-se-á entender as consequências e os efeitos de tais mudanças tanto no campo econômico, como no campo social e cultural.

Finalmente, a conclusão tentará mostrar a fragilidade e a instabilidade presente nos dias atuais, que acaba por permear todos os aspectos da vida (social, político e econômico) transformando as relações de trabalho, as noções de pertencimento e cidadania e transferindo para as mãos das corporações um poder antes pertencente ao Estado, que buscava na sua essência uma melhoria da sociedade como um todo.

1.2 Principais ocorrências

Tais transformações foram iniciadas a partir da década de 1970 e apresentam uma nova configuração do capitalismo com alterações de ordem econômica, política e social. Um dos agentes decisivos nesta trajetória foram as empresas, que buscaram se tornar muito mais competitivas, globais, inovadoras e passaram a ampliar sua forma de atuação e influência.

Alguns pontos determinantes podem ser identificados para a criação de um novo modelo capitalista, tendo as corporações e a política neoliberal como pontos centrais e decisivos nesse processo. Além disso, outro ponto importante que caracteriza essa nova dinâmica é o aumento da concorrência às empresas norte-americanas (tidas na década de 1970 como as mais inovadoras e competitivas), por parte de empresas japonesas e alemãs; trazendo a necessidade de ampliar os mercados de consumo e buscar novas formas de rentabilidade do capital, já que o espaço geográfico e os mercados tradicionais não respondiam mais com a mesma intensidade e os resultados começaram a ser menores e mais difíceis de serem obtidos.

O ponto chave nesta trajetória é o crescimento e a consolidação das políticas neoliberais e a possibilidade, através da desregulamentação, da volatilidade do capital, com a queda das políticas reguladoras, que controlavam e restringiam as formas e a intensidade de busca por novas oportunidades de valorização do dinheiro. A idéia central era abrir à acumulação de capital, novos campos de atuação (com a expansão das fronteiras e com a criação de novos produtos / agentes) até então considerados excluídos das opções e também do acesso das grandes corporações.

Finalmente, as bases de sustentação para a consolidação desse projeto foram as crescentes inovações tanto na área da informática, como na área da telecomunicação e da logística; trazendo uma integração e uma agilidade a troca de informações, dados e mercadorias em nível global. Para isso, como será visto adiante, as empresas também precisaram se estruturar internamente, alterando seus modelos de produção e gestão.

1.2.1 Liberalização

Ancorado no pensamento do economista Milton Friedman, o neoliberalismo buscava retornar ao estado “natural” do mercado, quando tudo estava em equilíbrio e não sofria com as intervenções humanas. A ideia proposta era a retomada de um estágio do capitalismo, denominado por ele de “puro”, sendo, portanto livre de todas as interrupções, tais como: regulação governamental, barreiras comerciais e interesses institucionais, com o objetivo de alcançar a bonança e a riqueza.

O ponto chave em defesa dessa teoria era que as forças econômicas da oferta, da demanda, a inflação e o desemprego se assemelhavam com as forças da natureza, sendo, portanto fixas e imutáveis. O pressuposto apresentado como determinante para a viabilidade do livre mercado é a de que todos os agentes que operam no mercado tenham acesso às mesmas informações, não havendo, portanto assimetria informacional ou de poder que possam vir a prejudicar a capacidade dos indivíduos de tomar decisões econômicas racionais em seu próprio benefício. Desta forma, imagina-se que as condições de disputa seriam as mesmas entre todos os participantes e que livres de interferência e regulamentações, o equilíbrio se daria entre os mais bem preparados.

“A teoria dos “mercados eficientes” pretende, enfim, ensinar que todas as informações relevantes sobre os fundamentals da economia estão disponíveis em cada momento para os participantes do mercado. E que, na ausência de intervenção dos governos, a ação racional dos agentes seria capaz de orientar a melhor distribuição dos recursos, entre os diferentes ativos, denominados em moedas distintas” (BELLUZZO, 1995: 17).

Com a diminuição dos lucros, o aumento da concorrência e a pressão por novas formas de valorização do capital, as estruturas produtivas voltaram-se na busca por novas maneiras de aumentar sua riqueza. A economia cresceu rapidamente na época de ouro⁴, mas acabou por ser distribuída de maneira bastante intensa (existência de políticas reguladoras, além da necessidade de garantir a produção em massa e seu constante crescimento através da manutenção de benefícios e garantias aos trabalhadores), por meio de impostos sobre as

⁴ Ver capítulo 2: desenvolvimento das companhias de capital aberto, dos anos 30 a década de 70, no mercado norte-americano.

corporações e salários para os trabalhadores; o que acabou por fomentar a busca, pelo capital, por novas e mais rentáveis alternativas, além da necessidade de fugir do aumento da concorrência, que começava a incomodar.

As bases da teoria neoliberal acabaram por apresentar um caminho bastante vantajoso e que respondia a tais anseios. Sob a ótica de Milton Friedman e a Escola de Chicago – base da economia neoliberal, os governos deveriam abolir todas as regras e regulamentações que se impunham no caminho da acumulação do lucro. Deveriam também vender todos os ativos públicos, para que pudessem ser administrados de maneira eficiente e lucrativa pela propriedade privada. E finalmente deveriam cortar drasticamente todos os fundos e benefícios destinados a programas sociais.

“A guerra que Friedman travou contra o “Estado de bem-estar” e o “grande governo” acenou com a promessa de nova fonte de riquezas – só que desta vez não era pela conquista de novos territórios, mas pela transformação do próprio Estado em uma nova fronteira, leiloando seus serviços públicos e ativos por um preço muito abaixo de seu real valor” (KLEIN, 2008: 74).

Assim, as bases da liberalização se encontram na tentativa, de acordo com Klein (2008) do capital multinacional de recapturar o modelo de acumulação livre de qualquer regulamentação e intervenção, que já propunha Adam Smith, o pai intelectual dos neoliberais; utilizando como campo de atuação a própria sociedade existente – o Estado do bem estar social.

Ao buscar analisar a teoria neoliberal, Harvey (2008) ilustra que seu objetivo principal era abrir à acumulação de capital, novos campos de atuação até então considerados excluídos do cálculo da lucratividade. Nesta nova fase de busca por espaços, pôde-se encontrar desde serviços de utilidade pública (como água e esgoto), passando por instituições públicas (como universidades e presídios), benefícios de seguridade social e chegando inclusive a operações de guerra (como o que ocorreu na invasão do Iraque).

Ainda dentro da teoria neoclássica, a valorização da noção de liberdade extrapolava as questões das leis do comércio, colocando-se também a favor da democracia, porém a partir da concepção da “livre democracia”, onde cada homem pode votar, e também escolher a cor da sua gravata. É o ápice do individualismo, da liberdade ao extremo, da ideia de cada agente buscando seus melhores resultados na disputa pelo capital, sendo aplicada em todos os setores

da sociedade e permitindo ao cidadão ser livre de qualquer vínculo, obrigação e direito. “... prometia “liberdade individual”, um projeto que elevava os cidadãos atomizados acima de qualquer empreitada coletiva e liberava-os para expressarem sua mais completa vontade por meio de suas escolhas de consumo” (KLEIN, 2008: 69).

Nessa lógica parte-se do pressuposto de que o mercado funciona como guia - uma ética – para todas as ações humanas. Desta maneira, fica a cargo do mercado determinar as melhores decisões de alocação de tudo aquilo presente na sociedade. “A mercadificação presume a existência de direitos de propriedade sobre processos, coisas e relações sociais, supõe que se pode atribuir preço a eles e negociá-los nos termos de um contrato legal” (HARVEY, 2008: 178).

O que será discutido mais adiante são as consequências e os novos rearranjos sociais resultados da aplicação desse modelo em grande escala e do seu poder de aceitação junto à sociedade.

1.2.2 Aumento da concorrência em nível global

A tentativa de expansão desses benefícios, a partir de um esgotamento do espaço disponível de valorização do capital, através da consolidação dos mercados norte-americano e europeu; se deu através de uma forte política externa norte-americana para a expansão, em âmbito global, das suas empresas, que eram na década de 1970, as mais ricas, maiores e mais avançadas em termos tecnológicos.

O mundo corporativo, através do modelo de sociedade anônima, tornou-se mais do que uma forma de aglutinação de recursos para a valorização do capital; foi na verdade um dos mais importantes instrumentos de organização social da propriedade, tendo os EUA como seu maior representante.

As mudanças com a expansão das empresas para o mundo trouxeram novas dinâmicas de valorização do capital e busca por melhores oportunidades, juntamente com o ressurgimento de países como o Japão e a Alemanha, através da reconstrução de seus sistemas industriais e empresarias a partir de bases mais novas e mais flexíveis. Em meados da década de 1970, os grandes oligopólios norte-americanos viram suas posições sofrerem pequenos arranhões e nascia a necessidade da busca por novos espaços de acumulação de capital. Vários modelos começaram a surgir, ou seja, as opções variavam desde novas áreas geográficas ainda não exploradas até novos mecanismos de financeirização do capital,

ampliando assim as possibilidades de valorização do mesmo. As empresas continuavam grandes, porém sua posição competitiva se tornou mais precária. Os consumidores e investidores passaram a ter mais escolhas.

Com o aumento da concorrência, houve uma forte pressão por maior rentabilidade, que acabou por determinar, junto com a desregulamentação e as políticas neoliberais; a criação de novas práticas de acumulação cada vez mais distantes da produção e mais próximas da financeirização, da busca pelo capital especulativo. Além disso, as empresas se viram pressionadas pela necessidade constante por mais diferenciação, redução de custos, inovações de produto, de processo e gestão.

Juntamente com a intensificação da concorrência em escala mundial, pode ser observada uma crescente dispersão espacial das forças produtivas (através da utilização de mão de obra mais barata), além da terceirização de várias funções acessórias a esse processo; sempre centralizadas sob a cúpula da grande corporação.

Essas profundas transformações foram iniciadas a partir da década de 1970 e apresentam uma nova configuração do capitalismo com alterações de ordem econômica, política e social. Nesta trajetória de acesso a novas maneiras de acumulação de capital, as empresas buscaram se tornar muito mais competitivas, globais, inovadoras e passaram a ampliar sua forma de atuação e influencia.

1.2.3 Inovações: tecnológicas, financeiras e organizacionais

As duas últimas décadas do século XX foram responsáveis pelo surgimento de um conjunto de inovações que permitiu mudanças significativas e de dimensões ainda sentidas até hoje. O leque de inovações contemplou desde as inovações tecnológicas: de informação, comunicação e transporte, passando pelas inovações na área de finanças: com a desintermediação bancária e a securitização, com a criação de novos instrumentos de valorização do capital, através da integração dos mercados financeiros, na criação dos instrumentos de classificação de risco e na própria consolidação das práticas de governança corporativa; chegando enfim às inovações no campo de gestão e estrutura organizacional, como: produção enxuta, desverticalização, reengenharia e flexibilidade.

“Uma etapa de forte aceleração da mudança tecnológica, caracterizada pela intensa difusão das inovações telemáticas e informáticas e pela emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão na indústria e nos serviços; padrão esse caracterizado pela articulação das cadeias de suprimento e de distribuição através de redes que minimizam estoques, desperdícios, períodos de produção e tempos-de-resposta, tornando os processos mais rápidos e eficientes” (COUTINHO, 1995: 1).

Esse novo cenário permitiu, através do uso de diversos mecanismos, alterar o modo de produção vigente e questionar as competências presentes nas empresas até então. Houve uma profunda reorganização dos padrões de gestão e de produção, com o objetivo de combinar os movimentos de globalização e de regionalização, além de um significativo aumento dos oligopólios globais, que se tornaram agentes ativos dos processos regionais de produção e, ao mesmo tempo, atuam tecnológica e financeiramente em âmbito global.

Se olharmos para a tecnologia, encontramos a consolidação dos sistemas de informação, através das ferramentas de “teletecnologias” e da “telemática” (telecomunicação e informática) que permitiram o deslocamento de capitais e informações, em decorrência dos avanços nas áreas de engenharia microeletrônica, computação, biotecnologia e física, entre outras. Além disso, permitiram ampliar a capacidade das empresas em gerenciar múltiplas unidades produtivas (filiais) e a cadeia de fornecimento agora pulverizada pelo mundo.

Já no campo das finanças, houve a generalização e a supremacia dos mercados de capitais em substituição ao padrão anterior de sistema de crédito comandado pelos bancos, através da criação de inúmeros produtos e títulos. Além disso, ocorreu o surgimento do investidor institucional⁵, através dos fundos de pensão e companhias de seguro que puderam diversificar seus portfólios através de uma gama nascente de opções no mercado de capitais.

Tais mudanças acabaram por exigir mecanismos de adaptabilidade por parte das empresas, na tentativa de superar seus limites, ampliar seus lucros e sustentar posições muitas vezes ameaçadas. Desta forma, essas inovações serviram de base para a construção do novo capitalismo que se caracteriza não pela ênfase na produção e no comércio, mas pela financeirização e autonomização dos mercados financeiros, ancorados nos novos sistemas de informação e comunicação.

⁵ São constituídos por fundos de pensão, fundos mútuos, companhias seguradoras e fundos de investimento que têm como objetivo realizar investimentos no mercado financeiro e de capitais na busca pela maior rentabilidade possível de seu próprio capital e de seus clientes (reúnem a poupança coletiva de milhares de indivíduos). Ver mais Silveira, 2010.

As práticas de gestão da produção enxuta buscaram reduzir significativamente os custos, mantendo altos padrões de qualidade e integrando a rede de fornecedores. A introdução de novas tecnologias e alterações nas estruturas de produção, acabaram por ameaçar, a hegemonia dos oligopólios e da produção em massa que não necessariamente estabeleciam como outrora, barreiras a entrada e garantiam as posições até então conquistadas.

“Em consequência, a produção em grande escala já não é obstáculo muito difícil, começando a erodir-se como barreira de entrada na década de 1970. Prova disso foi a redução constante e acentuada no poder de formação de preços das grandes empresas que se situam no centro da economia” (REICH, 2007: 54).

Neste ponto, vale destacar que a estrutura oligopólica de acúmulo de capitais, através da criação, ampliação e manutenção de vantagens competitivas que garantem “ganhos de monopólios” assimétricos; ainda é determinante para o capitalismo, mesmo nesta nova fase encabeçada pelo neoliberalismo.

“Viver sob o neoliberalismo significa também aceitar ou submeter-se a esse conjunto de direitos necessários à acumulação do capital. Vivemos, portanto, numa sociedade em que os direitos alienáveis dos indivíduos (e, recordemos, as corporações são definidas como indivíduos perante a lei) à propriedade privada e à taxa de lucro se sobrepõem a toda outra concepção concebível de direitos alienáveis” (HARVEY, 2008: 194).

O que se pode observar é a troca de posições entre empresas tidas como gigantes há várias décadas e que ocupavam posições de liderança nos seus respectivos segmentos por empresas mais novas, com diferentes estruturas de produção e muitas vezes, com novos modelos organizacionais. Entretanto, essa troca de posições não elimina a existência, ou sequer abala a concentração do mercado. Portanto, continuamos dentro de uma estrutura de mercado oligopolista, com poucos concorrentes, grande diferenciação de produtos e presença de economias de escala, menor agora ao nível da planta; mas ainda presente de forma significativa ao nível da firma, na medida em que cria condições para que a empresa conquiste poder de barganha junto aos fornecedores, por exemplo.

Durante essa transição para um novo modelo capitalista, pode-se elencar alguns aspectos decisivos nesse processo: o poder e a importância crescente dos financistas e dos

CEOs das grandes corporações - o que Chandler (1998) denominou de capitalismo gerencial, agora no seu estágio mais avançado- as novas formas de remuneração e a volatilidade e presença do capital financeiro, especulativo; a diminuição constante dos mecanismos de regulamentação e controle, a queda considerável do poder do Estado, a presença maciça dos conglomerados de mídia, a volatilidade do emprego e a perda paulatina dos benefícios sociais anteriormente conquistados.

1.3 Efeitos Econômicos

Os efeitos econômicos dessas mudanças podem ser sentidos em diferentes frentes, ainda presentes nos dias atuais e muitas vezes, agentes decisivos nas crises sistêmicas do capitalismo ocorridas em 2001 e em 2008. A seguir serão apresentados os cinco efeitos tidos como de maior influência e que acabaram por ajudar a desenhar esse novo cenário.

1.3.1 Aumento da riqueza financeira

Ocorreu um aumento expressivo da riqueza financeira de forma concentrada, através de novos mecanismos de financeirização e da enorme oferta de títulos e opções que permitiu um acúmulo expressivo por parte dos agentes econômicos, principalmente as empresas, através do aumento do volume das transações nos mercados cambiais globalmente integrados.

“A forte onda de financialização que se instaurou a partir de 1980 tem sido marcada por um estilo especulativo e predatório. O volume diário total das transações financeiras nos mercados internacionais, que alcançava US\$ 2,3 bilhões em 1983, elevou-se a US\$ 130 bilhões por volta de 2001” (HARVEY, 2008: 173).

Como já citado anteriormente, houve a generalização e a supremacia dos mercados de capitais em substituição ao padrão anterior de sistema de crédito comandado pelos bancos, através da criação de inúmeros produtos financeiros e títulos. O capital encontrou novas formas de valorização, que apesar do alto risco, permitem um acúmulo muito maior em um período de tempo bem menor.

Nesse jogo, além da volatilidade e da busca constante pelo espaço de maior rentabilidade, independente das fronteiras e dos mercados; ocorreu um aumento significativo da concentração da riqueza agora cada vez menos aplicada no setor produtivo.

“A partir de mais ou menos 1980 não era incomum que as empresas tivessem prejuízos na produção compensados por ganhos de operações financeiras (que envolviam tudo, de operações de crédito e seguros à especulação em moedas voláteis e mercados futuros). As fusões intersetoriais uniram a produção, a comercialização, as propriedades imóveis e os interesses financeiros de novas maneiras, produzindo diversificados conglomerados” (HARVEY, 2008: 41).

Desta forma, essas inovações serviram de base para a construção do novo capitalismo que se caracteriza não pela ênfase na produção e no comércio, mas pela financeirização e autonomização dos mercados financeiros, ancorados nos novos sistemas de informação e comunicação.

As consequências desse aumento de riqueza podem ser observadas juntamente a um aumento significativo do poder e da influência das grandes corporações no controle da tecnologia, dos mercados e do capital circulante (em sua grande maioria). A busca por esse capital gerou uma competição por melhores benefícios e atratividades que acabavam por contemplar os interesses dos investidores; em detrimento das comunidades e políticas locais. Todas as estratégias e decisões definidas pelas corporações tem o mercado como cerne norteador, buscando o acúmulo incessante de lucro. Desta forma, as empresas não se sentem fiéis ou leais a mercados, comunidades ou políticas locais; sendo livres para buscarem melhores condições de valorização do capital a qualquer momento.

Entretanto, não foram somente as empresas que se privilegiaram desse novo modelo de valorização do capital, fortemente ancorado no capital especulativo. Fortunas pessoais através de indivíduos bilionários surgiram com uma rapidez extraordinária, principalmente em mercados em desenvolvimento como o Brasil, a Índia e a Rússia. A distribuição de renda encontra-se em determinados países em patamares muito inferiores aos encontrados há 50 anos atrás. Por exemplo, de acordo com Harvey (2008: 43) o patrimônio líquido das 358 pessoas mais ricas do mundo em 1996 foi igual à somatória da renda total dos 45% mais pobres do mundo, que equivalem a 2,3 bilhões de pessoas.

“Não se viam desde a década de 1920 as incríveis concentrações de riqueza e de poder hoje existentes nas altas esferas capitalistas. Têm sido espantosos os fluxos de tributos em favor dos principais centros financeiros mundiais” (HARVEY, 2008: 128).

1.3.2 Descentralização da produção e aumento do investimento direto externo

Ao olhar para a organização da produção, novas formas surgiram, através da descentralização da produção e da desverticalização das empresas, que foram auxiliadas e influenciadas pelas inovações na comunicação e na informática. Surgiram assim, redes de produção hierarquizadas e internacionalizadas, incluindo fornecedores, empresas subcontratadas, parceiros e até empresas rivais na busca por redução dos custos de produção e no compartilhamento dos investimentos de P&D para a criação e desenvolvimento de novos produtos.

Através da generalização do modelo de produção enxuta (*lean*) e flexível, as empresas puderam flexibilizar sua produção e diversificar sua linha de produtos, ampliando suas vantagens competitivas, descentralizando ainda mais sua produção e ampliando os espaços de acumulação de capital. Muitas empresas líderes passaram a se dedicar a elos da cadeia de valor como P&D e marketing/comercialização, reduzindo significativamente ou até mesmo extinguindo a função produtiva em suas organizações.

Outra consequência importante da globalização e da pulverização tanto da produção, quanto do capital foi o aumento significativo do comércio regional intra-indústria e principalmente intra-firma (entre as filiais das multinacionais), estabelecendo políticas específicas nos mercados regionais, mas ao mesmo tempo atuando globalmente nas estratégias competitivas e nos avanços tecnológicos. Com isso, houve um forte crescimento do investimento direto externo, capacitando as filiais para novos produtos e mercados.

As descentralizações e a desverticalização da produção, juntamente com a composição de redes estimularam o aumento do comércio exterior de bens, não apenas entre os produtos finais, mas também para insumos, peças e componentes. Desta forma, o crescimento do comércio intra-setorial e intra-firma aumentaram significativamente, transformando-se em uma das principais modalidades de uma estrutura de comércio que, cada dia mais, responde a esta nova forma de organização das cadeias produtivas mundiais.

1.3.3 Queda crescente dos preços e aumento da diversificação dos produtos

Com as alterações nos processos produtivos e a generalização da produção enxuta e da desverticalização, as empresas buscaram novos fornecedores pelo mundo, inclusive terceirizando suas produções e diminuindo consideravelmente os custos envolvidos, principalmente aqueles referentes à mão de obra.

Juntamente com o aumento da tecnologia da comunicação e dos incrementos na logística e distribuição; os novos modelos produtivos permitiram uma crescente redução dos preços dos produtos, estimulados também pelo crescimento da concorrência.

Além disso, pode-se somar ao desenvolvimento da ciência e ao aprimoramento de inúmeras técnicas, um crescimento significativo da diversificação dos produtos e de inúmeras patentes e inovações surgindo dia a dia. As grandes empresas levam vantagens nesse processo por usufruírem de economias de escala ao repartir os investimentos e riscos das atividades de pesquisa e desenvolvimento pelo número de unidades produzidas; além de possuírem laboratórios, centros de design e tecnologia e funcionários exclusivos na busca por inovações.

Com a importância crescente das tecnologias de base microeletrônica e das tecnologias de informação, as corporações que mais conseguem se destacar em termos de vantagens competitivas e resultados positivos são aquelas que dão ênfase a comunicação e a informática na inovação dos processos produtivos, dos produtos e dos processos organizacionais trazendo um novo modelo que vai além da produção em massa, até então considerado o paradigma dominante. Com isso trazem diversificação nas linhas de produto e estabelecem vantagens significativas na busca por uma fatia do mercado consumidor.

1.3.4 Perda de autonomia do Estado

Conjuntamente com o fortalecimento das ideias neoliberais, através da justificativa de melhorar o desempenho das empresas e possibilitar uma competição mais justa e igualitária, sem interferências e regulamentações; o Estado foi perdendo sua autonomia e espaço; deixando para trás políticas fiscais, monetárias e sociais como o pleno emprego que traduziram e representaram os princípios do New Deal.

A partir da concepção do conceito de liberdade e individualismo, os neoliberais se colocaram fortemente contrários a teoria de planejamento estatal centralizado, alegando que as decisões do Estado estavam fadadas à tendenciosidade política e que eram influenciadas

pelas forças dos grupos de interesse envolvidos (como sindicatos, ambientalistas, etc.). Além disso, as informações contidas no Estado estavam sempre em defasagem com as informações presentes nas mãos do mercado; portanto, as chances de sucesso das políticas estatais eram sempre menores, se não nulas.

Tal pensamento foi ganhando corpo a partir dos anos 80, que foi se consolidando através do dismantelamento de políticas fiscais e sociais, além do enfraquecimento das instituições e práticas políticas do Estado social democrata, juntamente com um aumento significativo do poder das grandes corporações. Nesse novo cenário, concomitantemente a perda paulatina do Estado, pode-se observar um enfrentamento e dismantelamento das forças sindicais, junto com a extinção de compromissos do Estado do bem-estar social, além da privatização de empresas públicas, da redução de impostos e finalmente do favorecimento da mobilidade e acumulação do capital e do forte fluxo de investimento externo.

O papel do Estado nesse momento acaba sendo, com a hegemonia da teoria neoliberal, o de favorecimento aos direitos individuais e à propriedade privada, ao regime de direito e as instituições de livre funcionamento e do livre comércio; não criando obstáculos ou intermediando as transações de livre comércio.

O Estado perde sua soberania com relação aos movimentos de mercadorias e capital, sendo que estes acabam sendo entregues a economia global. Para estimular e auxiliar esse fluxo freqüente, que é tido como saudável, que aumenta a competitividade, melhora a eficiência, ainda reduz os preços e vem inclusive a controlar as tendências inflacionárias; os Estados devem colaborar assiduamente para a redução das barreiras comerciais e de qualquer política de regulação. Dentro dessa lógica, um ponto determinante é a criação, por parte do Estado, de um constante clima de negócios ou de investimentos favorável para os empreendimentos capitalistas; além disso, o Estado deveria também favorecer sempre a estabilidade e integridade do sistema financeiro e da solvência das instituições financeiras, muitas vezes em detrimento dos interesses da maioria da população (como ocorreu na recente crise de 2008/2009, que será discutida mais adiante).

1.3.5 Financeirização como espaço central de acumulação

Vale aqui fazer um retrospecto para buscar entender o momento em que se deu tal transição e as características que foram fundamentais para a consolidação desse processo. A atividade financeira, principalmente a partir dos anos 80, cada vez mais liberta das restrições e barreiras regulatórias através das políticas neoliberais, pode enfim florescer como nunca.

“Uma onda de inovações ocorreu nos serviços financeiros para produzir não apenas interligações globais bem mais sofisticadas como também novos tipos de mercados financeiros baseados na securitização, nos derivativos e em todo tipo de negociação de futuros” (HARVEY, 2008: 41).

Em suma, as políticas neoliberais acabaram por permitir a financeirização de tudo. Dentro dessa nova lógica, as empresas da época de ouro nos EUA (dos anos 30 aos anos 70), preocupadas com o desenvolvimento e crescimento do país, onde o que era bom para a GM, era bom para os EUA; passaram a ser administradas sob novos padrões de rentabilidade e conduta, entendendo que o que era bom para Wall Street era o que interessaria a partir daquele momento.

Esse contexto foi sendo paulatinamente alterado a partir da década de 1970, com o aumento significativo do número de ações entre os cidadãos americanos, estabelecendo-se o que no futuro seria identificada como uma sociedade de acionistas e investidores, independente da sua relação de trabalho. No ano de 2005 a maioria das famílias norte-americanas possui alguma ação e tinha substituído outros tipos de poupança e investimento pela rentabilidade rápida e crescente que, apesar dos tropeços com a bolha das ponto.com no ano de 2000 e 2001, retomou a trajetória de crescimento alcançando seu auge até o estouro da crise no biênio 2008/2009.

O que pode ser observado é que as mudanças foram além da diversificação de escolhas por parte dos investidores, que antes buscavam a poupança e depois se voltaram ávidos para o mercado de ações. De acordo com Reich (2007) acredita-se que a mudança principal esteja relacionada com uma transformação na estrutura das empresas americanas, no sentido de gerar altos retornos de forma rápida (e muitas vezes ilusória) aos seus acionistas, através do papel atuante dos CEO.

A partir desse novo cenário ocorreu um rearranjo na distribuição de dividendos e na valorização dos ativos nas empresas. Em um curto espaço de tempo, fortunas foram feitas;

através de arriscadas e extremamente rentáveis operações financeiras em detrimento muitas vezes, de melhoria nas condições de salário, incrementos na produção ou mais benefícios aos trabalhadores. Nesse processo, os acionistas minoritários também tiveram seus poderes diminuídos ao participarem e conhecerem muito pouco das novas transações financeiras realizadas pelas empresas na busca pela valorização rápida e pelos ganhos astronômicos dos CEOs (*Chief Executive Office*).

“O advento da neoliberalização celebrou o papel do rentista, cortou os impostos pagos pelos ricos, privilegiou os dividendos e ganhos especulativos em detrimento dos salários e da renda e desencadeou crises financeiras inéditas, ainda que geograficamente contidas, que trouxeram imenso desemprego e tiveram um efeito devastador sobre as oportunidades de vida em país após país” (HARVEY, 2008: 202).

Isso acabou por constituir um novo cenário econômico-financeiro e novas estruturas de poder e de valorização do capital surgiram. Sob a lógica neoliberal, as empresas alteraram suas estratégias e estruturas produtivas, depois de períodos de crise de lucratividade, passando então a reformular sua conduta e se tornando, muitas vezes, reféns da valorização acionária. Dentro dessa nova ótica, as estruturas corporativas, a organização hierárquica e a própria necessidade da produção passaram a ser questionadas.

Um dos pontos-chaves destacados por Harvey (2008) nessa transição se deu quando os privilégios da propriedade e da gerência de empresas capitalistas separados desde a consolidação da moderna empresa comercial se fundiram novamente quando se começou a pagar os CEOs (diretores e presidente) em opções de ações (títulos de propriedade), trazendo uma nova lógica de remuneração ao identificá-los como também proprietários das empresas e não mais como funcionários exclusivamente. Nesse momento, acontece o início da transição das políticas de longo prazo, para os ganhos mais imediatistas, já que a rentabilidade de dá pelo incremento do valor das ações e não mais pela quantidade de produtos vendidos. “O valor das ações tomou o lugar da produção como guia da atividade econômica e, como mais tarde se evidenciou com o colapso de empresas como a Enron, as tentações especulativas resultantes disso podem ser avassaladoras”. (HARVEY, 2008: 41).

As grandes corporações assumiram, portanto, uma orientação, principalmente a partir dos anos 80, crescentemente financeira, mesmo quando possuíam uma forte estrutura produtiva. Os ganhos no mercado de capitais, através de operações financeiras, traziam

benefícios muito superiores aos vinculados à produção, apesar da elevada taxa de risco. Os investidores, dotados de um novo poder e ancorados na busca frenética pela valorização do capital, queriam resultados a curto prazo.

Assim, as empresas passaram a ser avaliadas antes pelos preços das ações que pelos dividendos corporativos. “A compra e venda de ações num mercado aberto e fluído dava maiores e mais rápidos resultados que o controle de estoques acionários a longo prazo” (SENNETT: 2006b: 43). Desta forma, enormes pressões foram exercidas sobre as empresas (e sobre seus dirigentes) para que se fizessem belas aos olhos dos investidores; esta beleza consistia muitas vezes em aparentar mudanças organizacionais e sinais de flexibilidade dando a entender que a lógica da burocracia, da eficiência e da estabilidade tinham sido superadas (mesmo que somente na aparência).

No processo de consolidação dessa nova lógica de valorização do capital, a própria manutenção dos CEOs das grandes corporações em suas posições está estritamente relacionada com o alcance e a valorização constante do valor das ações, independentemente das opções realizadas para a obtenção desses resultados.

“Os CEOs de hoje não se dão ao luxo de agir de outra maneira. Se não conseguirem produzir os números – certo nível de lucro por ação, esperado pelos gestores dos fundos de investimento, dos fundos de pensão, dos fundos de hedge e das parcerias de private equity, que gerenciam o dinheiro dos investidores – eles serão substituídos” (REICH, 2002: 76).

De acordo com Sennett (2006b), um ponto decisivo que marca essa transição é a mudança do poder gerencial para o poder acionário nas grandes corporações. Isso permitiu que uma soma de dinheiro, antes presa a bancos locais e empresas nacionais, pudesse percorrer o mundo em busca de uma melhor valorização. Na sede desse processo surgiram vários fundos de investimento, fundos de pensão e novos formatos de ativos.

Nesse processo, os gestores ainda não tinham percebido a mudança da natureza dos acionistas e investidores. De uma massa de cidadãos a empresa passou a responder a fundos de pensão e grandes investidores que desejavam resultados a longo prazo, desvinculados muitas vezes da cultura e da trajetória empresarial e aliados à tecnologia da informação que subsidiou e ajudou a alavancar tais transformações. As modernas formas de administração e organização corporativa são impulsionadas agora pelo passivo e o valor das ações

estabelecido nos mercados financeiros, e não mais pelo funcionamento interno da empresa ou pelo seu planejamento de longo prazo e pela sua produção em massa.

O resultado para Sennett, sob o viés da estrutura corporativa é um baixo nível de lealdade institucional, uma forte diminuição da confiança informal entre os trabalhadores e o enfraquecimento do conhecimento e da cultura presentes no interior das empresas. Soma-se a isso uma forte desigualdade econômico-social, práticas desenfreadas de consumo e uma perda significativa dos pilares democráticos vigentes na sociedade.

Nesse redesenho administrativo, o papel da classe de dirigentes executivos (CEOs e diretores) passou a assumir posições autofortalecidas de poder – principalmente quando da fusão entre propriedade e gestão, com o pagamento dos gerentes em opções de ações (títulos de propriedade), alterando a lógica predominante que consolidou a formação da moderna empresa comercial, ícone do desenvolvimento capitalista entre os anos 30 e 70, enquanto sistema hegemônico de organização das forças produtivas. Podendo receber uma parte do salário como *stock options*, resultando em remunerações altíssimas e tendo a necessidade de beneficiar os grandes investidores e fundos de pensão, a classe gerencial passou a reorientar suas estratégias de planejamento e estabilidade, em detrimento do valor das ações; chegando inclusive a prejudicar os pequenos acionistas em diversos momentos, que têm sua rentabilidade ancorada preferencialmente no retorno de dividendos; do que, efetivamente, na compra e venda das ações.

O conflito se dá pela divergência de interesses e pela assimetria de informações entre os agentes, com objetivos cada vez mais díspares, que será detalhadamente analisado no capítulo 3 desta tese. “Quando a busca do usufruto pessoal é a força-motriz dos que controlam as companhias, os interesses dos acionistas já não são mais perfeitamente coincidentes com os dos gestores” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 75).

1.4 Impactos Sociais

Esse novo modelo capitalista, ancorado na lógica neoliberal trouxe consequências não só para a economia, mas alterou profundamente as estruturas sociais no mundo do trabalho, reconfigurou as relações culturais e sociais, alterando as noções de cidadania e pertencimento; além de consolidar e ampliar a lógica do consumo – que passou a conduzir e determinar as relações na sociedade em diversos aspectos. Vale agora um aprofundamento em cada um desses impactos, não se esquecendo do aumento da influência e do papel da mídia como um dos alicerces chave de manutenção da ideologia neoliberal e da centralidade do individualismo e do consumo desenfreado.

1.4.1 Profundas alterações sociais

Essas profundas transformações foram iniciadas a partir da década de 1970 quando as empresas passaram a ampliar sua forma de atuação e influência. Reich (2007) sinaliza como ponto de partida as novas tecnologias desenvolvidas pelo governo norte-americano nos embates da Guerra Fria e que foram paulatinamente sendo incorporadas em novos produtos e serviços surgindo oportunidades em diversos setores, desde transportes até telecomunicações. Juntamente com o avanço tecnológico e o aumento do poderio e participação das grandes corporações encontra-se uma perda de identidade coletiva, de valores democráticos, sendo cada vez mais substituídos pelos interesses dos consumidores e acionistas.

“O mercado é eficiente em atender às exigências dos consumidores e dos investidores, mas a democracia se tornou menos sensível às nossas demandas como cidadãos, em busca de regras do jogo mais justas. Isso ocorre, sobretudo, porque o supercapitalismo invadiu o espaço da política”
(REICH, 2007: 11).

Também para Lechner (2002), esta nova fase do capitalismo, onde o mercado possui um papel organizador da sociedade, como um astro-rei, as consequências vão além se um simples reorganizar da economia. O que pode ser observado é uma nova postura em relação às práticas e representações sociais e culturais, permeando todos os espaços da sociedade. Uma das profundas transformações é a construção de uma individualização da responsabilidade e do papel do indivíduo, juntamente com a flexibilização dos vínculos sociais que acabam por modificar drasticamente nossa forma de viver em sociedade.

Neste processo de transformação, várias são as causas que possibilitaram a construção de um ambiente propício ao crescimento e poder das grandes corporações, a diminuição gradativa da atuação dos cidadãos enquanto participantes e representantes de um projeto coletivo; a criação de novas inserções no mundo do trabalho e as novas percepções vigentes do conceito de tempo e espaço. Juntamente com isso, vivemos um sentimento de extremo isolamento e auto-suficiência, onde a responsabilidade recai exclusivamente sobre os ombros dos consumidores, livres para escolher não só o que desejam consumir, mas para incorporarem esse novo papel ao imaginário coletivo e a ideia de democracia.

“Vivemos hoje o presente como um tempo único. A aceleração vertiginosa do ritmo de vida diário é impulsionada pelas tendências da época: a simultaneidade criada pela globalização, a mediatização da comunicação social, a velocidade das imagens e da realidade ao vivo, a flexibilização do trabalho e a satisfação imediatista do consumo. Estas mudanças tendem a esvaziar a principal estrutura de longa duração: as instituições” (tradução própria de LECHNER, 2002: 123).⁶

Também para Bauman (2001), essa nova fase da modernidade chamada, por ele, de Modernidade Líquida traz diferentes configurações e profundas consequências ao nosso modo de pensar, de sentir-se cidadão, de relacionar-se com o tempo e com o espaço, com o passado e com o futuro.

Os tempos modernos “sólidos” (anteriores ao que denominamos de o novo espírito do capitalismo), agora em fase de extinção, tentaram na sua origem formular mecanismos e estruturas que trouxessem estabilidade e previsibilidade ao mundo e, portanto, transformá-lo em administrável. É a forte presença do capitalismo de massa, da produtividade e eficiência a qualquer custo, do foco nos meios de produção e na superestrutura. Nesse momento as corporações aprenderam a essência da estabilidade, utilizando-se em muito da análise e dos princípios militares. Possibilitou-se assim, a longevidade do negócio, o aumento significativo dos empregados e criou-se uma burocracia, inspirada na militarização, onde cada um tinha seu lugar e cada lugar uma função bem definida.

⁶ No original, antes de tradução própria: “Vivemos en el presente como tiempo único. La aceleración vertiginosa del ritmo de vida diário es impulsada por las tendencias de época: la simultaneidad creada por la globalización, la mediatización de la comunicación social, la velocidad de las imágenes y la realidad em vivo, la flexibilización del trabajo y la satisfacción inmediata del consumo. Estos cambios tienden a vaciar al principal andamiaje del tiempo largo: las instituciones” (LECHNER, 2002: 123).

“O fordismo era a autoconsciência da sociedade moderna em sua fase pesada, volumosa, ou imóvel e enraizada, sólida. Nesse estágio de sua história conjunta, capital, administração e trabalho estavam, para o bem e para o mal, condenados a ficar por muito tempo, talvez para sempre – amarrados pela combinação de fábricas enormes, maquinaria pesada e força de trabalho maciça” (BAUMAN, 2001: 69).

Neste processo de delimitação de espaços e funções, a sociedade se estruturava sobre cargos minuciosamente definidos e projetados para transformar o ambiente de trabalho em algo semelhante a um cárcere, onde a autoridade se dava pelas normas, leis e procedimentos, trazendo a racionalidade ao extremo e determinando o alcance da satisfação e do reconhecimento a posteriori, como uma recompensa pela aceitação cega às rotinas.

Entretanto, como nos apresenta o próprio Sennett (2006b), a rotina ao mesmo tempo em que nos prende e nos apequena; também nos tranquiliza e protege. Imaginar uma vida de impulsos, de ações de curto prazo, destituída de rotinas sustentáveis, de uma vida sem hábitos, é imaginar, de fato, uma existência sem sentido. “O problema que enfrentamos é como organizar as histórias de nossas vidas agora, num capitalismo que nos deixa a deriva” (SENNETT, 2006b: 140).

O que pode ser observado agora é uma perda das bases de referencia criadas nesse período, alterando as estruturas política, econômica e social e consequentemente, transformando o cenário macroeconômico, nossa cultura e valores e transferindo o poder das pessoas como cidadãs, para elas mesmas, porém agora como consumidoras e investidoras; chegando, por fim, a alterar profundamente as relações de trabalho, como veremos mais adiante.

“A tendência é o surgimento de formas e condições de existência individualizadas, que compelem as pessoas – para sua própria sobrevivência material – a se tornarem o centro de seu próprio planejamento e condução da vida... De fato, é preciso escolher e mudar a própria identidade social, e assumir os riscos de fazê-lo... O próprio indivíduo se torna a unidade de reprodução social no mundo da vida” (BECK, 1992: 88).

1.4.2 Novas organizações no mundo do trabalho

Esse novo cenário trouxe consequências definitivas para o mundo do trabalho (que viu sua centralidade sendo paulatinamente enfraquecida), desestruturando relações, mecanismos e benefícios construídos durante mais de meio século de negociações entre os trabalhadores e o capital. Uma parte da ideologia neoliberal se dedicava defender que a liberdade era também essencial para o mundo do trabalho, ou seja, que a liberdade de ação no mundo do trabalho traria benefícios tanto para o capital como para o trabalho em si.

“O trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolver e fixar autodefinições, identidades e projetos de vida. Nem pode ser concebido com facilidade como fundamento ético da sociedade, ou como eixo ético da vida individual” (BAUMAN, 2001: 160).

Desta forma, dentro deste novo contexto, o mercado de trabalho precisou se tornar mais flexível, mais dócil e maleável; sendo, portanto mais fácil de moldar aos interesses dos investidores, sendo considerado uma variável econômica na equação. E assim, a flexibilidade permite do lado da procura buscar locais onde as condições são mais interessantes do ponto de vista do investidor e onde se desprezam todas as características e considerações que não fazem sentido economicamente. Assim, ao mesmo tempo em que essa flexibilidade contribui para a total ausência de benefícios e vínculos, de estabilidade e continuidade; na luta pela busca por uma maior rentabilidade e valorização do capital; pelo lado da oferta as relações de trabalho e os sentidos envolvidos traduzem –se como um destino duro e cruel, onde os empregos surgem e desaparecem, pautados pela velocidade, pela fragmentação e pela total falta de laços de pertencimento, de auto-estima e participação.

De acordo com Polanyi (2000) os indivíduos entram no mercado de trabalho como pessoas dotadas de sentido, como indivíduos inseridos em redes sociais de relacionamento e participação, como indivíduos de competências e capacitações, de desejos e ambições; com esperanças, sonhos e dúvidas. E nesse momento, encontram um cenário onde é considerado um fator de produção, que deve atender certos requisitos, mas que deve primordialmente se adaptar às novas regras de flexibilidade e adaptabilidade; em que as circunstâncias caminham de acordo com os interesses do capital, agora livre de qualquer regulamentação e controle.

“O trabalhador individualizado e relativamente impotente vê-se assim diante de um mercado de trabalho em que só se oferecem contratos de curto prazo personalizados. A estabilidade no emprego se torna coisa do passado. Um sistema de responsabilidade pessoal substitui as proteções sociais que foram antes responsabilidade dos empregadores e do Estado. Os indivíduos compram produtos nos mercados, que passam a ser os novos fornecedores de proteções sociais” (HARVEY, 2008: 181).

Assim, o trabalhador passa a responder por todas as suas escolhas, estando “livre” para escolher onde, como e quando deseja se inserir e as consequências dos modelos escolhidos. A ideologia neoliberal entregou para a força trabalhadora o poder de escolha, através da flexibilidade e da utópica liberdade; estando os trabalhadores mais do que nunca desamparados, isolados e vulneráveis ao poder dos grandes investidores.

Uma das consequências deste cenário é a consolidação de um mundo de trabalhos descartáveis, flexíveis, com contratos de curto prazo; sem qualquer tipo de segurança ou proteção social, que debilita e destrói os laços de sociabilidade e pertencimento e enfraquece o que se entendia como democracia. “As identidades de trabalho se desgastam, exaurem-se, quando as instituições propriamente ditas estão sempre sendo reinventadas” (SENNETT, 2006b: 131).

As empresas e seus laços de relacionamento e capital social acabam sendo preteridos pela busca da valorização rápida, os trabalhadores acabam perdendo sua identificação, confiança, lealdade e conhecimento institucional, pois as mudanças frequentes são orientadas em detrimento de uma valorização imediata das ações e não visando a construção e a manutenção de vínculos, conhecimentos tácitos e planejamentos de longo prazo.

“A reprodução e o crescimento do capital, dos lucros e dos dividendos e a satisfação dos acionistas se tornaram independentes da duração de qualquer comprometimento local com o trabalho” (BAUMAN, 2001: 171).

Desta forma as relações de trabalho perdem seu referencial e suporte, no momento em que a própria cultura da organização está em cheque. Nada parece sólido, somente a necessidade latente pela satisfação de um pequeno grupo de investidores globais, que passaram a determinar o *modus operandi* desse novo estágio do capitalismo.

1.4.3 Novas formas de cidadania e pertencimento

Na tentativa de entender essa nova dinâmica, Bauman (2001) coloca a idéia da fluidez como ponto central, onde essa nova fase do capitalismo e da sociedade atemporal (tudo ocorre no tempo presente) nos coloca em constante movimento, sem pontos de interlocução entre o passado e o futuro. Sem qualquer constância ou estabilidade, a essência de dá pela busca frenética ao presente, ao imediatismo, ao consumo, a troca de bens incessantemente, e ao desapego a tudo que possa um dia ter tido significado e ou relevância.

“Na famosa frase de Guy Debord, “os homens se parecem mais com seus tempos que com seus pais”. E os homens e mulheres do presente se distinguem de seus pais vivendo num presente “que quer esquecer o passado e não parece mais acreditar no futuro”. Mas a memória do passado e a confiança no futuro foram até aqui os dois pilares em que se apoiavam as pontes culturais e morais entre a transitoriedade e a durabilidade, a mortalidade humana e a imortalidade das realizações humanas, e também entre assumir a responsabilidade e viver o momento” (BAUMAN, 2001: 149).

As construções de vínculos, de identidade e de sentidos são constantemente quebradas e refeitas no surgimento de novas ligações mais efêmeras e passageiras que as primeiras e desvinculadas de símbolos e contextos que possam lembrar do passado ou construir vínculos com o futuro. As narrativas estão perdidas de sentido, de temporalidade e de conteúdo. Não há e nem deve haver tentativas de questionar, avaliar e investigar; as questões estão postas como cenas de um espetáculo, prontas somente para serem absorvidas superficialmente e logo em seguidas, substituídas.

Vivemos nessa fábrica de produção de situações presentes, datadas por momentos desconectados do tempo passado e do tempo futuro, onde a unidade mal consegue se constituir face aos inúmeros fragmentos que tentam originar-se em narrativas, porém de validade transitória. Nesse contexto, as empresas, as relações, as narrativas, os vínculos sociais, as noções de pertencimento e cidadania são fluídas, são constantemente alteradas e reconstruídas, dentro de um universo fechado de sentidos (o que Lechner (2002: 15) chama de presente autista, onde “nossa experiência cotidiana parece cada vez mais restringida a um âmbito estreito e imediatista”).

“Quando o passado e o futuro se volatilizam, não resta senão o presente: um presente onipresente. A predominância do presente debilita a tensão entre duração e inovação e a substitui por um único dispositivo: a repetição. A cultura da imagem, tão própria de nossa época, insinua a dissolução de tudo que é sólido em formas instantâneas, sucedâneas e em simulacros. Quando o tempo é consumido em uma repetição voraz de imagens fugazes, como num videoclipe, a realidade se evapora e, por sua vez, torna-se avassaladora” (LECHNER, 2002: 36).⁷

Esse novo contexto, como já analisado anteriormente, caracteriza-se por uma sociedade estruturada sob a base da inovação tecnológica permanente, (informática transforma todo o usuário em cliente rendido), da fusão econômico-estatal (a absorção inacessível do Estado pelo mercado) e finalmente o presente perpétuo onde há a total abolição de toda consciência histórica; acabando por levar à idéia de servilismo voluntário e total ausência de narrativa histórica. O espetáculo invadiu tudo, absorveu tudo, incluindo as críticas parciais e localizadas do sistema, que visavam somente efeitos periféricos, já que, de acordo com Debord (2005) não há possibilidade de uma rejeição radical do sistema.

“O mundo presente e ausente que o espetáculo faz ver é o mundo da mercadoria dominando tudo o que é vivido. E o mundo da mercadoria é assim mostrado como ele é, pois seu movimento é idêntico ao afastamento dos homens entre si e em relação a tudo que produzem” (DEBORD, 2005: 28).

Na mesma tentativa de analisar as profundas transformações sofridas pelas sociedades e suas consequências, tendo como marco o processo de globalização e da dominação hegemônica do modelo econômico e da cultura norte americana, Canclini (2005) se concentra em entender como essas transformações ocorrem no nível dos sujeitos, definindo e analisando uma sociedade na qual muitas funções do Estado desaparecem ou são assumidas por corporações privadas, e a participação social é organizada mais através do consumo do que mediante o exercício da cidadania.

⁷ No original, antes de tradução própria: “Cuando el pasado y el futuro se volatilizan, no queda sino el presente: un presente onnipresente. La preeminencia del presente socava la tensión entre duración e innovación y la reemplaza por un solo dispositivo: la repetición. La cultura de la imagen, tan característica de nuestra época, insinúa la disolución de todo lo sólido en instantáneas, sucedáneos y simulacros. Cuando el tiempo es consumido en una voraz repetición de imágenes fugaces al estilo de un videoclip, la realidad se evapora y, a la vez, se vuelve avasalladora” (LECHNER, 2002: 36).

Nessas novas relações sociais, para muitos homens e mulheres, sobretudo jovens, as perguntas próprias aos cidadãos, sobre como obtermos informações e quem representa nossos interesses, são respondidas antes pelo consumo privado de bens e meios de comunicação do que pelas regras abstratas da democracia ou pela participação em organizações políticas desacreditadas.

“Homens e mulheres percebem que muitas das perguntas próprias dos cidadãos – a que lugar pertença e que direitos isso me dá, como posso me informar, quem representa meus interesses – recebem sua resposta mais através do consumo privado de bens e dos meios de comunicação de massa do que pelas regras abstratas da democracia ou pela participação coletiva em espaços públicos” (CANCLINI, 2005: 29).

Portanto, dada esta perda de identidade e de sentido, em que as relações sociais entre as pessoas são balizadas pelo espetáculo, pelo pertencimento e por elos de consumo; podemos fazer alusão às preocupações de Herbert Marcuse (1992) nos anos 60, quando previa a redução do indivíduo a um conformismo subjugado antes pela tecnologia do que pelo terror e no qual resultaríamos todos em um homem “unidimensional”.

“Hoje, a capacidade do mercado de assimilar diferenças e contestações e embaralhar as oposições ideológicas, graças à imprecisão criada entre informação e espetáculo, recoloca os temores de Marcuse na ordem do dia. O consumismo mundial faz rondar o perigo de uma sociedade na qual o consumo se transforma na única atividade humana e, portanto, naquilo que define a essência do indivíduo” (BARBER, 2003: 47).

Dentro dessa mesma perspectiva, autores como Lechner (2002) e Ortiz (1994) buscam entender esta conjunção de mudanças como um processo que se expressa na cultura da modernidade-mundo, sendo esta uma nova maneira de estar no mundo. Nesse processo estão contempladas as transformações no mundo do trabalho, do lazer, da produção e mais, nos modos de inserção e de percepção de tempo e espaço, de novas relações de sentidos sustentadas através dos meios de comunicação e da tecnologia e que constroem uma teia de sentidos imaginários, na maioria das vezes, deslocados completamente da realidade local em que vivem e ancorados em estilos de vida, imagens e valores mundiais (ou na verdade, da cultura mundial hegemônica).

“As experiências rapidamente se tornam obsoletas, ao mesmo tempo em que as expectativas sobre o futuro crescem mais e mais desconectadas da realidade presente (utopias). Esta aceleração alcança uma reviravolta em nossos dias. As novas tecnologias associadas ao processo de globalização e às crises das ideologias da história levaram a um divórcio entre tempo e espaço; o tempo se comprime ao ponto em que todos parecemos viver em um mesmo instante, sem se importar onde nos encontramos. O tempo como fluxo tende a desaparecer, nos levando ao que Castells (1996) chamou de timeless time” (LECHNER, 2002: 64).⁸

O consumidor acaba buscando a diferença em produtos cada vez mais homogeneizados, dando ênfase muito mais ao movimento das coisas, a troca frenética e impulsiva dos eventos, se importando em constantemente repetir as mesmas ações, mas com movimentos diferentes. Como nos apresenta Debord (2005), o que importa é o que o consumidor faz com as coisas; ele viaja e preza por mudanças, desde que possa sentir seus desejos em movimento e finalmente acaba comprando sempre nas mesmas lojas e das mesmas marcas.

Essa nova dimensão da modernidade resulta em fragmentação e desconexão dos indivíduos tanto na questão temporal como na idéia de pertencimento de um coletivo. Agora parece que tudo converge para o papel individual e determinista do indivíduo, que deve descobrir e desenvolver habilidades e capacidades para mudar e se ajustar sempre. Quebra-se, portanto a racionalidade, a previsibilidade e o contexto burocrático que permeou toda a sociedade, das estruturas piramidais das organizações às regras sociais.

⁸ No original, após tradução própria: “Las experiencias rápidamente devienen obsoletas a la vez que, por otro lado, las expectativas de futuro crecen más y más despegadas de la realidad presente (utopias). Esta aceleración alcanza un giro radical en nuestros días. Las nuevas tecnologías asociadas al proceso de globalización y la crisis de las ideologías de la historia han llevado a un desancleaje entre tiempo y espacio; el tiempo se comprime al punto de que todos parecemos vivir en un mismo instante sin importar donde nos encontramos. El tiempo como flujo tiende a desaparecer, instalándonos en un timeless time (Castells, 1996)” (LECHNER, 2002: 64).

“Nos últimos anos, determinado pela expansão do mercado, um processo de longo prazo adquire maior visibilidade: a crescente individualização. As pessoas se libertam da tutela dos valores, hábitos e laços sociais herdados e começam a construir sua biografia por conta e risco. O poder normativo das tradições se dilui e as reservas de sentido – ancoradas na família, na escola e na nação – se debilitam” (LECHNER, 2002: 93).⁹

Desta forma, os indivíduos passam agora ao controle total (muitas vezes ilusório) de seus destinos, entregues (violentamente) a si mesmos, podendo recorrer apenas a sua própria capacidade para melhor reagir às instabilidades e incertezas do ambiente empresarial (com as profundas ondas de reestruturação). E, ainda sofre da total falta de vínculos narrativos e históricos, que promovam uma noção de pertencimento e um sentido de identidade constitutivo de um *ethos* coletivo.

1.4.4 Hegemonia do consumo

No decorrer da consolidação destas transformações, uma desastrosa (ou talvez proposital), confusão instalou-se, como afirma Barber (2003), entre a afirmação razoável de que o mercado regulado com flexibilidade continua a ser o instrumento mais eficaz da produtividade econômica e da acumulação de riqueza juntamente com a pretensão delirante de que um mercado livre de qualquer regulamentação (como buscam afirmar os EUA) seria o único meio capaz de produzir e distribuir tudo aquilo que nos importa: dos bens duráveis aos valores espirituais, da reprodução do capital à justiça social, da rentabilidade do momento presente à preservação do meio ambiente para o próximo século, do bem-estar individual ao bem comum.

Assim, o papel dos mercados ancorados sob a ideologia neoliberal, nos permite (através de uma pseudo-democracia, que antes mesmo da possível escolha, já determina as bases subjetivas e as alternativas possíveis), dizer aos fabricantes o que queremos – no papel ao qual nos resta desempenhar: o de consumidores. Além disso, essa dinâmica do mercado fortemente ancorada nos moldes neoliberais possibilita aos fabricantes, via publicidade e persuasão cultural, construir anteriormente nossos gostos e desejos. E ainda, acaba por

⁹ No original, antes de tradução própria: “En los últimos años, impulsado por la expansión del mercado, adquiere mayor visibilidad un proceso de larga data: la creciente individualización. Las personas se liberan de la tutela de los valores, hábitos y lazos sociales heredados y comienzan a construir su biografía bajo su propio riesgo y responsabilidad. El poder normativo de las tradiciones se diluye y las reservas de sentido – depositadas en la familia, escuela, empresa y nación- se debilitan” (LECHNER, 2002: 93).

dificultar nossa interlocução entre cidadãos e o desenvolvimento do nosso senso crítico, no intuito de discutirmos as possíveis conseqüências de nossas escolhas particulares enquanto consumidores.

Nesse novo estágio do capitalismo, de soberania do mercado (através da ideologia neoliberal) frente ao Estado, é possível entender a grande batalha travada entre os consumidores e os cidadãos. Como força de equilíbrio entre estes dois pólos, consegue-se visualizar a sociedade civil, que busca partilhar e resgatar no Estado o sentido de coisa pública e o respeito pelo interesse geral e pelo bem comum; servindo de mediador entre o Estado e o setor privado, entre a identidade de uma tribo fechada e a idéia de um consumidor consciente/cidadão.

Entretanto, as relações sociais constitutivas dessa sociedade civil estão em profundas transformações, perdendo sua marca de equilíbrio, de terceira via. O que parece predominar agora é a forte consolidação dos laços sociais, culturais e econômicos através da uniformização do comportamento e do consumo massificado, estando fortemente amparado pelos meios de comunicação de massa.

“E assim, o espaço público está cada vez mais vazio de questões públicas. Ele deixa de desempenhar sua antiga função de lugar de encontro e diálogo sobre problemas privados e questões públicas. Na ponta da corda que sofre as pressões individualizantes, os indivíduos estão sendo, gradual mas consistentemente, despidos da armadura protetora da cidadania e expropriados de suas capacidades e interesses de cidadãos” (BAUMAN, 2001: 50)

Ou seja, a perpetuação desse cenário fluido se direciona para o papel auto-suficiente dos indivíduos, pensando em seus desejos e necessidades cada vez mais breves, nunca satisfeitos e que a própria descontinuidade estabelece uma prática cada vez maior de busca incessante a novos modelos e objetos, através de uma satisfação efêmera, passageira e nunca completa, totalizante. A modernidade se volta, portanto, para o presente imediato, com total desvinculação de qualquer concepção histórica e constantemente alimentada pela paixão consumista, que se completa mais pelo desejo e aquisição de um bem do que na própria utilização dos mesmos.

Além da forte pressão pela transitoriedade e pela busca constante de desejos nunca satisfeitos incutidos fortemente nos indivíduos através de técnicas de marketing, encontramos

um ambiente de forte concorrência entre as empresas, na tentativa de responder aos anseios e desejos coletivamente construídos pela lógica consumista. É preciso, portanto, entender o consumo neste momento como marcador de diferenças e distinções sociais, como forma de construção de identidade e estilo de vida e não somente como suprimento das necessidades básicas, essenciais. Nessa direção, os bens, de acordo com Douglas & Isherwood (2006), deixam de servir exclusivamente à satisfação das necessidades individuais, para carregarem significados sociais, ou seja, os bens significam, são portadores de significados públicos articulados pela cultura. Desta forma, o significado não está no bem em si, mas na relação desses com outros.

Para os autores, o consumo é algo ativo e constante em nosso cotidiano e nele desempenha agora um papel central como estruturador de valores que constroem identidades, regulam relações sociais e definem mapas culturais. Assim, os bens são investidos de valores socialmente utilizados para expressar categorias e princípios, cultivar ideais, fixar e sustentar estilos de vida, enfrentar mudanças e criar permanências.

Nesse momento, o que semeamos e plantamos como indivíduos é bastante diferente daquilo que imaginamos receber como cidadãos, como comunidade. Estamos presos a uma lógica e a uma cultura de consumo individualista, na qual não encontramos mais espaço para as demandas públicas, democráticas. Os valores comunitários e as formas de pertencimento foram redesenhadas a partir das possibilidades de participar ativamente do mercado de consumo, independentemente das nossas necessidades serem reais ou construídas (pseudonecessidades).

“De uma vez só, o consumidor imediatamente tanto absorve o mundo de produtos, bens e coisas impostos a ele, e portanto o conquista, quanto é definido – via marcas, nomes de produtos e identidade de consumidor – por esse mundo. ... Ele anuncia um falso poder de consumo mesmo quando renuncia ao seu verdadeiro poder de cidadão. ... – deixando de ser uma pessoa autodefinida para ser uma marca definida pelo mercado; de um cidadão público autônomo passa a ser um comprador privado heteronômico” (BARBER, 2009: 47).

1.4.5 Papel da mídia

A mídia representa um papel de destaque, juntamente com a hegemonia do consumo no fortalecimento e na manutenção da ideologia neoliberal.

A partir das novas tecnologias de informação – das redes globais de instrumentalidade e pertencimento, e da conectividade do mundo atual; é preciso transpor a ideia de comunicação e recepção como simplesmente mensagens que circulam, de efeitos e reações, para problematizá-la, no campo da cultura, como forças definidoras de um modelo hegemônico de pensamento, sustentado pela ideologia neoclássica e que passou a influenciar significativamente nossas vidas.

Assim, de acordo com Martin-Barbero (2003), o ponto de partida para análise da mídia seriam os lugares dos quais provêm às construções que delimitam e configuram a materialidade social e a expressividade cultural dos veículos de comunicação. Tendo como base os meios de comunicação, o avanço da tecnologia e as relações entre produção, circulação e consumo no nível dos sujeitos, é preciso entender esse novo sentido de identidade aqui definido como o processo pelo qual um ator social se reconhece e constrói significado, principalmente com base em determinado atributo cultural e fortemente ancorado sob os pilares do consumo.

Canclini (2005) também vem confirmar a forte influência, participação e crescimento das tecnologias audiovisuais de comunicação como um dos elementos determinantes do deslocamento das massas populares da esfera pública para as práticas de consumo.

Os sentimentos de pertencimento a grupos e comunidades são constituídos em (em parte), através da mídia e principalmente através do sistema dominante de consumo; assim, os meios de comunicação de massa passam a desempenhar tanto o papel de responsáveis pelo mundo (apresentando-nos uma globalidade e amplitude antes inimaginável), como colocam os cidadãos / consumidores na *agenda setting* do consumo, legitimando ideologicamente os valores da sociedade capitalista através de um processo de intercâmbio simbólico, que constantemente se reafirma por convenções simbólicas e noções de pertencimento e identidade.

Para Moraes (2003), a grande mídia fabrica o consenso da necessidade e superioridade da ideologia neoliberal, enquadrando o consumo como valor universal ao converter e alinhar necessidades, desejos e fantasias em bens materiais. Ao mesmo tempo, a mídia projeta-se em

duas frentes: como agente discursivo, através de uma proposta integradora e catalisadora em torno da globalização e como agente econômico, presente nos mercados mundiais, e capaz de oferecer os mais variados produtos sustentados por esta lógica (constantemente ampliada por ela mesma) do consumo efêmero e nunca satisfatório.

“A mídia desempenha função estratégica primordial enquanto máquina produtiva que legitima ideologicamente a globalização capitalista. Por deter a capacidade de interconectar o planeta em tempo real, os dispositivos de comunicação concatenam, simbolicamente as partes das totalidades, procurando unificá-las em torno de crenças, valores, estilos de vida e padrões de consumo quase sempre alinhados com a razão competitiva dos mercados globalizados. E assim atuam apresentando-se como espaços abertos à reverberação da “vontade geral” – na verdade, um hábil artifício retórico para dissimular vínculos orgânicos com a lógica do capital” (MORAES, 2003: 9).

1.5 Conclusão

As consequências e os impactos dessa transição do capitalismo democrático para essa nova fase, ancorada na ideologia neoliberal podem ser sentidos por todo o espectro da sociedade.

Ao olhar para a trajetória das grandes corporações norte-americanas e sua expansão pelo mundo com o advento da globalização, que será melhor desenvolvido no capítulo 2; pode-se começar a entender as novas dinâmicas do mundo do trabalho, a perda paulatina da participação do Estado, a hegemonia da velocidade e da interação das novas tecnologias e a perda de referenciais sociais e históricos.

Na busca pelo entendimento dessas profundas mudanças e suas consequências, não se pode esquecer que o capitalismo vive em constante busca pela valorização máxima do capital, busca que supera qualquer preocupação abstrata ou real com políticas de bem estar social e direitos humanos, como descrito abaixo por Cardoso de Mello.

“O desenvolvimento monstruoso do capital financeiro revelou uma verdade incontestável verdade bem conhecida de Marx e Keynes, de Braudel e Polanyi – nós é que andávamos meio entorpecidos pelas décadas de capitalismo domesticado, esquecidos de que o capitalismo é um regime de produção orientado para a busca da riqueza abstrata, da riqueza em geral expressa pelo dinheiro. Esta abstração produtiva aparece com toda a sua força nua e crua no atual rentismo especulativo. Mas aparece por assim dizer encoberta pelo véu tecnológico das forças produtivas desencadeadas pela Terceira Revolução Tecnológica, sob o qual também se camufla o conflito entre capital produtivo e capital especulativo” (CARDOSO DE MELLO, 1998: 23).

Tais mudanças no capitalismo (na verdade o próprio instinto de sobrevivência e manutenção) resultaram (como já descrito anteriormente) em novas formas de conduta e atuação por parte das empresas, que se tornaram reféns da valorização acionária e do capital financeiro em detrimento das estratégias de longo prazo e do crescimento sustentável.

A ideia a ser apresentada futuramente é que práticas de boa governança corporativa, através de políticas de comunicação integrada podem vir a contribuir de forma decisiva para uma alteração dessa trajetória e uma retomada do crescimento de longo prazo, fazendo referência ao que Reich (2007) denominou de capitalismo democrático.

Acredita-se que um melhor resultado das práticas de governança corporativa, ocorrerá proporcionalmente às políticas e processos de comunicação organizacional existentes na empresa e que juntos poderão contribuir para a construção de um cenário e de uma imagem positiva da empresa, ou seja, sua reputação. Esta reputação e credibilidade que historicamente atuam como imãs na atração dos investidores, na diminuição dos custos de capital, na manutenção e expansão da demanda, na motivação dos funcionários, na geração de publicidade favorável na mídia e, por consequência, no desempenho econômico e financeiro das empresas.

Na verdade, as práticas de governança corporativa, ao garantir maior transparência das empresas, podem permitir uma possibilidade maior de capitalização por parte das mesmas, cujas ações se tornariam ativos mais atrativos na disputa pelo dinheiro dos investidores, buscando resultados mais a longo prazo, menos imediatistas e insustentáveis e portanto menos suscetíveis a crises e instabilidades.

1.5.1 Delineando os principais impactos

A nova dinâmica da economia capitalista passa então a ser constituída a partir de três pressupostos centrais – a racionalidade econômica (baseada nos princípios do neoliberalismo), o poder do livre mercado e os interesses privados dos executivos das grandes corporações; que conjuntamente com a globalização, a desregulamentação e os novos processos produtivos são responsáveis, de acordo com Korten (1995) pelo poder desmedido das grandes corporações, pela perda de poder das instituições governamentais e pela busca constante e desenfreada pelo lucro e pela ganância.

“Os liberais pró-corporações (corporate libertarians) são ativos defensores da eliminação da regulação governamental, posição justificada pela potencial redução de custos para os consumidores, mas que ignora os efeitos sociais e ambientais desta liberalização. De modo similar, tais liberais aconselham comunidades que necessitam criar oportunidades de emprego para seus residentes a serem competitivas internacionalmente no processo de atração de investidores, lançando mão de subsídios, baixos salários, regulações ambientais permissivas e incentivos tributários” (KORTEN, 1995: 77)¹⁰.

Vive-se a consolidação de uma nova era, também chamada de *supercapitalismo* por Reich (2007), de *corporate libertarian* por Korten (1995) ou, finalmente como denomina Deetz (1992) *corporate colonization*, onde a organização invade não só nossas vidas como nosso meio de vida e passa a ser o centro de referência para toda a sociedade, através da ideologia do livre mercado e do individualismo.

Ao destacar o poder dos executivos e a nova realidade de acumulação de dividendos e ou bonificações a curto prazo, como uma das consequências desse novo modelo, Korten exemplifica o papel dessa classe e o poder da ganância, sinônimo de *greed*.

“Ganância pode ser definida por um executivo altamente bem remunerado que demite 10.000 empregados e que então decide se premiar com um bônus multi-milionário, merecido por ter economizado grande somas de dinheiro para a companhia. Ganância é o que é encorajado e premiado pelo sistema econômico que vem sendo criado pelos liberais pró-corporações” (KORTEN, 1995: 75).¹¹

Ou seja, juntamente com o poder da classe dirigente, através de um crescente poder das próprias organizações, principalmente a partir dos anos 80; Korten (1995) desenha um cenário de total hegemonia das organizações, através de direitos e liberdades que as permite existirem independentemente das pessoas que dela fazem parte. Desta forma, o autor busca

¹⁰ No original, antes de tradução própria: “The corporate libertarians are active advocates of eliminating government regulation, pointing to potential cost savings for consumers and ignoring the social and environmental consequences. Similarly, they advise localities in need of employment opportunities for their residents that they must become more internationally competitive in attracting investors by offering them their costs through various subsidies, low-cost labor, lax environmental regulations, and tax breaks” (KORTEN, 1995: 77).

¹¹ No original, antes de tradução própria: “Greed is a high-paid corporate executive firing 10.000 employees and then rewarding himself with a multimillion-dollar bonus for having saved the company so much money. Greed is what the economic system being constructed by the corporate libertarians encourages and rewards” (KORTEN, 1995: 75).

expressar sua angústia frente às políticas de valorização imediata das ações e das estratégias de curto prazo, organizadas pela elite de dirigentes, pelos acionistas e pela pressão das agências de “rating”; que transitam em um mundo independente da sociedade. Neste jogo de interesses, as empresas buscam cada vez mais externalizar seus custos de produção, na justificativa de melhorias competitivas; eliminando qualquer regulamentação do governo, repassando vários custos aos consumidores e acabando por ignorar as consequências sociais e ambientais dessa forma de conduta.

Nessa nova fase, também denominada de “corporate libertarianism”, a sociedade encontra-se refém da nova estrutura corporativa, acabando por ceder a políticas de redução de impostos e benefícios fiscais, aumentando a atratividade das empresas a suas áreas de produção e negando ou postergando muitas vezes direitos e políticas sociais conquistadas no passado. Sob a desculpa da globalização e do aumento da concorrência, as empresas determinam as cartas do jogo visando exclusivamente sua rentabilidade e crescimento rápido.

A própria noção de desempenho e desenvolvimento de um país passou, em vários momentos, a ser validada e sustentada, inclusive pela mídia, através do número de milionários em crescimento; pela competência dos diretores e gerentes em demitir e enxugar as empresas, aumentando sua rentabilidade; pelo sucesso individual e financeiro de alguns que chegaram lá e finalmente pela expansão global de certas companhias que conseguem sustentar suas operações pelo mundo.

*“Corporate libertarianism não se refere a criar as condições de mercado que maximizam o bem-estar social, tal como defendido pelas teorias do livre-mercado. Não se refere em absoluto ao interesse social. Se refere a defender e institucionalizar o direito dos economicamente poderosos a fazer o que melhor serve aos seus interesses mais imediatos, sem se preocuparem com suas consequências sociais. Corporate libertarianism dá poder a instituições que ignoram questões de equidade social e ambiental” (KORTEN, 1995: 86).*¹²

Dentro dessa mesma linha de pensamento, Deetz (1992) utilizando-se do conceito de “*corporate colonization*” apresenta e critica essa nova fase do capitalismo através do

¹² No original, antes de tradução própria: “Corporate libertarianism is not about creating the market conditions that market theory argues will result in optimizing the public interest. It is not about the public interest at all. It is about defending and institutionalizing the right of the economically powerful to do whatever best serves their immediate interest without public accountability for the consequences. It places power in institutions that are blind to issues of equity and environmental balance” (KORTEN, 1995: 86).

predomínio e da hegemonia das grandes corporações em detrimento aos direitos e benefícios sociais previamente conquistados (e agora sob estado constante de questionamento e desmantelamento).

Para o autor, o controle das organizações se estende além do poder do Estado, chegando a controlar e influenciar o desenvolvimento de toda a sociedade. As relações extrapolam as fronteiras do trabalho e se espalham pelos mais diversos âmbitos sociais, influenciando a educação, a distribuição de renda, as relações familiares, os vínculos sociais, a participação nas decisões da vida democrática, chegando ainda a definir nossa maneira de pensar, agir e estabelecer prioridades de consumo e formas de se sentir pertencente a uma ou outra comunidade.

“Em muitos aspectos, a moderna corporação tem sido a patrocinadora e não a indutora destas mudanças sociais. Mas o setor corporativo também tem sido ativo na aprovação de legislação que amplia o poder e a capacidade de controle das corporações. O mundo corporativo teme o que é conhecido como a imprensa de esquerda e investe em relações públicas, em maior envolvimento educacional e na capacidade de usar os meios de comunicação de massa. Nada disso tem sido trivial e tem resultado em mudanças significativas nas relações institucionais” (DEETZ, 1992: 18).¹³

Dentro desse estágio do capitalismo, a sensação mais permanente é o enorme sentimento de insegurança e a perda de laços agregadores, as relações sociais estruturadas sob as noções de cidadania perdem seu referencial e as mercadorias passam a trazer significados de pertencimento, sendo criadas para não durar (para manter o desejo e a busca constante de algo nunca alcançável), e se tornando tão voláteis quanto o capital financeiro. O papel do trabalho e a importância da família e dos laços sociais foram paulatinamente sendo encobertos pela lógica do consumo desenfreado e do ganho imediatista, individualista.

Toda essa lógica acaba sendo reproduzida nas relações de trabalho e fora delas, trazendo a questão da volatilidade, da insegurança, da velocidade, dos fracos laços de relacionamento e do individualismo para todas as dimensões da vida humana.

¹³ No original, após tradução própria: “In many respects the modern corporation has been the benefactor rather than initiator of such social changes. But the corporate sector has also been active in getting favorable legislation passed to extend corporate power and control. The corporate world’s fear of what was seen as a liberal press and expenditures on public relations, greater educational involvement, and the purchase of most mass communication capacities. None of this has been trivial, and significant shifts in institutional relations have resulted” (DEETZ, 1992: 18).

1.5.2 Forte concentração de renda e aumento crescente das desigualdades

Os efeitos mais significativos dessas profundas transformações podem ser sentidos por toda a parte, criando ambientes de profunda pobreza e decadência, aumentando significativamente o nível de desemprego, proliferando formas de organização do trabalho precárias e instáveis, aumentando a desigualdade e piorando sensivelmente a distribuição de riqueza, inclusive em países como os EUA.

Através da desregulamentação e dos novos mecanismos de financeirização ocorreu um acúmulo expressivo por parte dos agentes econômicos, principalmente as empresas, aumentando significativamente a concentração de renda e definindo uma nova lógica de conduta. Não só as empresas, mas os cidadãos comuns deixaram de ser poupadores para se transformarem em investidores (com um aumento expressivo no mercado de ações) na busca pela rápida acumulação.

Essa mudança foi fortemente influenciada pelas novas políticas das empresas em gerar retorno aos seus acionistas não mais através dos dividendos e de políticas de longo prazo; mas sim pela valorização especulativa do valor das ações. Isso acabou por gerar uma forte concentração de renda e uma desigualdade crescente entre os cidadãos, através da disparidade cada vez maior entre os salários e das gordas bonificações dos altos executivos.

Com o fim das políticas de bem estar social, os cidadãos perderam certas garantias do equilíbrio entre o crescimento econômico e social, em que tanto os interesses das empresas quanto as demandas dos cidadãos eram contempladas. E que caracterizou a era de ouro nos EUA, com a consolidação da classe média americana e de melhores condições de vida.

1.5.3 Hegemonia do individualismo e perda das referências democráticas

A consolidação e hegemonia da cultura neoclássica, que passou a determinar a conduta não só na economia, como também nas relações sociais através da cultura do consumo conspicuo; originou uma nova estrutura social ancorada no individualismo e na busca pelo bem estar individual. “A preocupação neoliberal com o indivíduo põe em segundo plano toda preocupação democrática social com a igualdade, a democracia e as solidariedades sociais” (HARVEY, 2008: 190). Os laços de pertencimento e as relações ancoradas em práticas democráticas antes garantidas pelo Estado, passam agora a um plano secundário. Com a perda do poder do Estado, as noções de direito se tornam vazias; sendo paulatinamente substituídas pela ideologia neoclássica e pela lógica do consumo.

Viver sob a lógica do neoliberalismo, significa aceitar um conjunto de direitos necessários à acumulação do capital, que trazem um acirramento das perdas das referências democráticas e uma crescente desigualdade social. São eles: responsabilidades e obrigações individuais, independência da interferência do Estado, igualdade de oportunidades no mercado e perante a lei, recompensas à iniciativa e à atividade empreendedora e total responsabilidade e liberdade sobre suas escolhas como cidadãos e consumidores através de um mercado aberto.

Desta forma, este estágio do capitalismo, ancorado na lógica neoliberal acaba por excluir cada vez mais as referências sociais transformando inclusive o ser humano em uma mercadoria na busca por um espaço constante de valorização. A expansão do mercado uma individualização da responsabilidade e uma flexibilização dos vínculos sociais que estão modificando profundamente as formas de viver em comunidade e as noções de democracia e cidadania.

A liberdade de escolha tão fortemente estimulada em cada consumidor / cidadão transpassa a idéia da escolha dos bens e serviços e passa a desenvolver um novo imaginário coletivo e uma nova maneira de sentir-se pertencente a um grupo. Essa transformação pode ser claramente visualizada na transição da sociedade do trabalho para a sociedade do consumo. O trabalho não desaparece, mas perde sua centralidade, seu poder aglutinador e referencial e se adapta, através da flexibilidade, aos novos mecanismos dessa etapa do capitalismo. As relações sociais trazem o consumo e o individualismo para o centro das referências e dos significados nas construções das relações sociais. E a própria essência do ato de consumir pressupõe a valorização do individual frente ao coletivo, da possibilidade de diferenciar-se em relação aos outros, mesmo que esta diferenciação tenha uma duração efêmera, passageira, transitória. Por isso, o consumo nunca é completo; há sempre a necessidade de buscar um espaço exclusivo, único frente aos outros.

1.5.4 Impactos na organização do trabalho

Com a ausência de práticas regulatórias e políticas de bem estar social, o mundo do trabalho sofreu fortes impactos e passou por profundas transformações. O trabalho é entendido como um mero fator de produção, desprovido de qualquer referencial histórico e social, de trabalhadores inseridos em uma rede de significados, expectativas, direitos e deveres. Nessa nova concepção, os vínculos são cada vez mais frágeis, estabelecidos por contratos de curto prazo a fim de maximizar a flexibilidade nas relações.

Existia anteriormente (em meados do século XX), uma forte intersecção entre o desenvolvimento daqueles que compravam trabalho e daqueles que forneciam, como uma simbiose, que construía um modo de convivência interessante para todos. Hoje, as relações entre trabalhador e empregado são quase inexistentes, desprovidas de qualquer benefício e estruturadas na transitoriedade, onde os laços de comprometimento e responsabilidade de ambas as partes acabaram por desaparecer. Nesse momento, o trabalhador se encontra preso à própria sorte. Surge assim, a figura do trabalhador descartável, preso ao seu dilema de venda da força de trabalho, sem qualquer proteção ou segurança e submisso às leis de mercado.

Nesse redesenho das forças econômicas e sociais, tendo agora o mercado ao centro; o trabalho perde seu espaço e poder, não mais oferecendo a segurança e o significado que outrora possuía. Seu sentido passa a ser questionado e ele perde a posição de eixo fundamental das relações sociais e da própria vida individual. A sociedade do trabalho, moldada no século XX vem perdendo seu espaço e vem sendo completamente modificada.

“A presente versão liquefeita, fluida, dispersa, espalhada e desregulada da modernidade pode não implicar o divórcio e ruptura final da comunicação, mas anuncia o advento do capitalismo leve e flutuante, marcado pelo desengajamento e enfraquecimento dos laços que prendem o capital ao trabalho” (BAUMAN, 2001: 171).

A incerteza do presente é uma poderosa força individualizadora, que juntamente com a ideologia do consumo acaba por enfraquecer os laços antes oriundos das relações trabalhistas e constrói uma nova dinâmica de total ausência de significados, de certezas e de referenciais.

1.5.5 Crises sistêmicas

Para Mészáros (2009), quando tudo passa a ser controlado pela lógica da valorização do capital, atraindo na grande maioria das vezes “capital predador” e esquecendo-se dos aspectos humanos; a produção e o consumo supérfluos levam a corrosão do trabalho, através da precarização e da criação do desemprego estrutural, além de impulsionar o crescimento das desigualdades de maneira intensa. Dentro desse cenário surgem as crises sistêmicas, que de tempos em tempos, questionam e colocam em xeque a lógica estabelecida.

A imensa expansão especulativa financeira, sobretudo nas últimas três décadas acabou por fragilizar os alicerces do mundo do trabalho e o elo de intersecção existente entre os capitalistas e trabalhadores (que caracterizou a era dourada nos EUA), trazendo

consequências de ordem econômica, social e política. A crise assola o campo produtivo da atividade econômica, com consequente aumento do desemprego e da má distribuição de renda.

Além disso, acaba por desestabilizar toda a cadeia com a falta de limites e regulamentações, permitindo que o capital busque a máxima valorização, sem quaisquer considerações com as possíveis consequências e estragos, tanto no campo produtivo, como econômico e social.

Aqui vale destacar a importância das práticas de governança corporativa na tentativa de trazer transparência e maior responsabilidade aos gestores em relação ao uso do dinheiro alheio, ou seja, dos acionistas e investidores. Na pressão por satisfazer à lógica do capital especulativo, os gestores acabaram por transpor certos limites no uso do capital investido nas empresas, acabando por prejudicar não só os acionistas (minoritários principalmente) como toda a cadeia envolvida: empregados, comunidade e a sociedade como um todo.

Com o predomínio da lógica neoclássica, as estruturas sociais e as práticas coletivas foram aos poucos perdendo espaço e sentido entre os cidadãos, agora identificados como consumidores. Nesse processo de transformação, as demandas coletivas perderam espaço e poder para as necessidades individuais, pautadas pelo consumo conspícuo. Através de uma luta individual de busca por necessidades efêmeras e noções de superioridade e exclusividade, a sociedade caminha cada vez mais distante de um projeto social coletivo, que resgate os alicerces da luta democrática.

À medida que esse novo estágio do capitalismo se consolida, as empresas buscam atender a pressão dos acionistas, esquecendo-se de suas virtudes sociais e responsabilidades coletivas. Elas acabaram por abandonar suas políticas paternalistas e os movimentos de responsabilidade social e ambiental, ao serem constantemente pressionadas por maior retorno junto aos seus acionistas, que podem rápida e voluntariamente deslocar seus investimentos para empresas ou fundos que tragam um maior rendimento ao capital investido.

Como destacou Cardoso de Mello (1998) esta é a lógica natural e crua do capitalismo, que busca a máxima valorização do capital independente das consequências envolvidas. Assim, é preciso criar meios de controle e regulamentação que levem em consideração os aspectos sociais, econômicos e políticos; buscando melhorar os efeitos já nefastos vivenciados nas últimas décadas como: ampliação da desigualdade, redução da segurança no emprego, novas formas de organização do trabalho, desestabilização ou destruição de comunidades,

degradação ambiental, violação dos direitos humanos e uma profusão de produtos e serviços que apelam para nossos desejos mais primitivos e individualistas.

Capítulo 2: notas sobre a história das empresas e o desenvolvimento capitalista

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar o desenvolvimento da moderna empresa capitalista, destacando sua evolução histórica e as profundas mudanças pela qual ela vem passando nos últimos anos, sobretudo em relação aos processos de gestão organizacional; sempre à luz das transformações observadas no capitalismo, conforme discutido no capítulo 1.

Para analisar a história da moderna empresa capitalista é preciso contemplar não só as origens desta, como também a consolidação do sistema capitalista e o desenvolvimento da ciência da administração. Ao longo desse processo, podem-se observar três aspectos intimamente relacionados e que cooperam mutuamente na construção desse cenário: o divórcio entre propriedade e gestão, o crescimento e agigantamento das corporações e a ascensão da tecnoestrutura (gestão organizacional) como fonte de condução dos negócios.

Tentar-se-á desenhar as principais características que constituem a moderna empresa capitalista e posteriormente, analisar as profundas mudanças ocorridas no modelo corporativo de gestão, alterando profundamente o que se definia como corporação e apresentando um novo desenho de empresa, principalmente a partir dos anos 1990, inserida no paradigma das tecnologias de informação e ancorada nas redes e em relações de interdependência, na busca pela complementaridade de competências, pela diluição dos riscos e pela cooperação em áreas como pesquisa e desenvolvimento, produção e até vendas.

Finalmente, a conclusão do capítulo discutirá a perda do papel da *tecnoestrutura* (da grande estrutura administrativa e gerencial, com diversos níveis hierárquicos, e ancorada na burocracia e na autoridade racional-legal), e das estratégias e visões de longo prazo na condução da empresa, em detrimento dos ganhos especulativos e dos grandes pagamentos e bônus aos altos executivos; além da constante necessidade de valorização imediata das ações. Como resposta aos novos rumos e estratégias presentes nas grandes corporações e aos escândalos de 2001 em empresas como Enron e WorldCom; pode-se verificar uma forte e constante presença das práticas de governança corporativa na tentativa de trazer transparência e equidade entre os acionistas e atuar na ligação destes com os gestores.

2.2 As bases da empresa capitalista

A análise da evolução da empresa capitalista, juntamente com a consolidação do próprio sistema capitalista estará baseada em dois fatores determinantes e de importância ímpar nesse processo, sendo eles: a doutrina liberal e a revolução industrial.

A doutrina liberal, que se desenvolveu a partir do final do século XVIII elaborou as bases conceituais de um novo modo de organização das forças produtivas, permitindo consolidar os alicerces de sustentação de um novo modelo econômico baseado na propriedade privada dos meios de produção, na livre concorrência, na interferência cada vez menor do Estado e na visão empreendedora de agentes individuais. Juntamente com esse fervilhar de idéias surgiu a II Revolução Industrial inicialmente na Inglaterra, e alastrando-se rapidamente pela Europa e depois pela América. Com a disseminação da energia a vapor e com o desenvolvimento do setor siderúrgico houve uma transição e posterior substituição dos artesanatos e das corporações de ofícios pela manufatura fabril, aumentando significativamente a produtividade e alterando as relações entre os agentes econômicos. Neste momento o poder dos proprietários de terra começa a ser questionado e uma nova classe dominante irá surgir composta pelos produtores de bens de capital, pelos proprietários das grandes manufaturas e pelos empreendedores dos novos sistemas de transporte (principalmente as ferrovias e os portos).

O surgimento das empresas fabris não foi, de maneira alguma, o primeiro exemplar de empresas de capital aberto. As companhias licenciadas de comércio dos séculos XVII e XVIII (cujos maiores representantes foram a Companhia das Índias Orientais e a Companhia Holandesa das Índias Orientais) já eram sociedades por ações, cuja licença e permissão eram concedidas pelos monarcas com fins pré-determinados, sendo controladas pelos acionistas que possuíam poder de voto e administravam, juntamente com os gestores, a alocação de recursos e a distribuição de lucros advindos do comércio internacional.

De acordo com Micklethwait & Wooldridge (2003), com o surgimento da lei das SA na Inglaterra em 1862, passa a ser permitida a constituição de companhias limitadas com ações ao portador; nascendo então a figura artificial com os mesmos direitos dos seres humanos (denominada como “mão morta”, ou seja, constitutiva dos mesmos direitos legais das empresas familiares, porém com vários donos) e sem a necessidade de autorização prévia do objetivo / finalidade ou permissão da razão social da empresa.

Já neste momento estão contemplados os três pilares da moderna empresa capitalista: a empresa é uma pessoa artificial com a mesma capacidade de fazer negócio de uma pessoa real, pode-se emitir o número de ações que desejasse para o número de investidores que quisesse e o mais importante, a responsabilidade desses investidores era limitada, ou seja, eles somente poderiam perder (em caso de falência) a mesma soma de dinheiro que haviam investido, não havendo risco de responder com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa. Este foi considerado um ponto decisivo para o desenvolvimento das empresas de capital aberto.

Mas foram no século XX que as afinidades e estreitas relações entre a evolução do sistema capitalista, a consolidação do mundo corporativo e o desenvolvimento da ciência da administração se intensificaram, alterando as estruturas de poder e interação presentes entre esses três elementos.

“O desenvolvimento da ciência da administração acompanhou todos os grandes movimentos de formação e maturação do sistema capitalista. Registraram-se sempre claras afinidades históricas entre as revoluções tecnológicas, a acumulação do capital e as inovações organizacionais. Tornaram-se parte de um mesmo todo a formação do capitalismo, a evolução do mundo corporativo e o desenvolvimento da ciência da administração” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 102).

Portanto, devido à intensa intersecção e correlação entre estes aspectos, fica difícil analisar a formação e o desenvolvimento da moderna empresa capitalista, sem analisar a própria evolução do sistema capitalista e a criação da ciência da administração e das práticas de gestão, tendo o paradigma fordista como seu maior representante. A própria transição da empresa familiar para a moderna empresa capitalista se faz a partir da constituição de um corpo gerencial e da criação de práticas administrativas, ao mesmo tempo em que se altera a lógica de coordenação e controle dos bens e matérias primas no mercado, agora sob forte influência dos oligopólios que passam a ser constituídos. A seguir, tentar-se-á apresentar a evolução desse processo histórico, sempre buscando relacionar as conexões entre o sistema capitalista, o mundo corporativo e as práticas de gestão, que muitas vezes parecem se misturar; devido a própria natureza do processo histórico da sociedade capitalista.

A importância e dimensão que essa instituição denominada empresa passou a ocupar na sociedade capitalista foram consolidadas somente no final da década de 1920. Até lá, as

empresas eram quase sempre ou familiares ou semipúblicas de capital aberto, destinadas à construção de infra-estrutura, transportes (principalmente as ferrovias), sistemas portuários, abastecimento de água, saneamento e outros serviços de interesse público.

Apesar do agigantamento das escalas e do surgimento da produção em série com o surgimento das teorias de Taylor desenvolvidas ainda no final do século XIX e da criação de um corpo gerencial ainda incipiente; as empresas na sua maioria pertenciam a indivíduos ou a pequenos grupos, estando à deriva das leis de mercado como pensava Adam Smith, e que obteve certo respaldo teórico nos primórdios do capitalismo.

2.3 A firma na consolidação do sistema capitalista

Como bem descreveram Chandler (1998) e Tigre (1998), a firma em seu início tem um papel limitado, combina fatores de produção disponíveis no mercado, muitas vezes de forma aleatória na produção de um único produto. Além disso, as possibilidades tecnológicas de inovação são mínimas e disponíveis de forma igualitária no mercado, que tende a estabelecer condições de concorrência e informações perfeitas, tendendo sempre ao equilíbrio entre oferta e demanda.

“Sua única função é transformar insumos em produtos, e para isso basta selecionar a técnica mais apropriada e adquirir os insumos necessários no mercado, incluindo trabalho e tecnologia. O ambiente competitivo é simples e inerte, praticamente sem incertezas” (TIGRE, 1998: 71).

A firma familiar era uma empresa comercial unitária, de influencia limitada, que exercia uma única função econômica, lidava com uma única linha de produtos e operava em uma única área geográfica, com pequenas dimensões. O regime jurídico vigente atribuía responsabilidade integral dos proprietários pelas dívidas da firma. Em caso de falência, eles respondiam com seus bens pessoais. Era considerada pela teoria neoclássica como um ator passivo e sem autonomia, cujas funções eram regulamentadas pelo mercado.

Com a consolidação da moderna empresa comercial, ocorre a substituição da mão invisível do mercado na coordenação das atividades da economia e na alocação de seus recursos pela gerência – por uma hierarquia de executivos assalariados, ou seja, pela moderna empresa comercial. Ao assumir funções até então pertencentes ao mercado, a empresa ganha força e passa a representar a mais poderosa instituição da economia até os dias de hoje. É o surgimento do que Chandler (1998) denominou de Capitalismo Gerencial.

“O mercado continuou gerando a demanda de bens e serviços, mas a moderna empresa comercial assumiu as funções de coordenar o fluxo de bens através dos processos existentes de produção e distribuição, e de alocar recursos financeiros e humanos para a produção e a distribuição futuras” (CHANDLER, 1998: 248).

Chandler (1998) relata a transição da empresa familiar para a moderna empresa comercial na sociedade capitalista norte americana, ao descrever o que ele classificou como oito proposições necessárias para a consolidação desse processo, além da substituição da mão invisível do mercado de Adam Smith pela mão visível das empresas, ou melhor pela mão de uma hierarquia gerencial.

Quadro 2.1 – Consolidação da empresa capitalista, de acordo com as proposições de Chandler (1998)

	Empresa familiar	Moderna empresa capitalista
Primeira Proposição	Unitária, limitada área geográfica, pequenas dimensões	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade, custos mais baixos, lucros mais elevados, multi-unitária • Interiorização de várias unidades independentes • Início da verticalização
Segunda Proposição	Dono e familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma hierarquia gerencial • Várias unidades, vários níveis hierárquicos • O que vale é o cargo e não a pessoa
Terceira Proposição	Coordenação do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Superioridade de volume e eficiência, coordenação mais vantajosa, novas tecnologias
Quarta Proposição	Tempo limitado	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes dimensões, espaço e tempo • Lugar de crescimento a longo prazo
Quinta Proposição	Intuição, visão do patrão	<ul style="list-style-type: none"> • Carreiras técnicas, profissionalizantes • Nada de parentesco
Sexta Proposição	Gestão dependente da propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Separação da gestão e da propriedade, conforme se tornava maior e mais diversificada
Sétima Proposição	Empresa vista como fonte de renda da família	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa administrada para crescimento de longo prazo, maximização dos lucros • Negócio a ser gerenciado a longo prazo
Oitava Proposição	Poder limitado e regionalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Forte expansão, crescente aumento de poder, domínio dos principais setores da economia • alteração da estrutura básica, oligopólios

Fonte: Criação própria a partir de Chandler (1998).

Esse processo de transição só foi possível no momento em que essas oito etapas foram superadas e a organização profissionalizada tomou corpo e passou a coordenar o fluxo de bens através dos processos de produção e distribuição; a alocar recursos financeiros e humanos e finalmente passou a ser responsável pela integração de bens e serviços desde a matéria prima até a venda do produto. Tal evolução foi influenciada quando a melhor coordenação dos recursos permitiu uma maior produtividade e consequentemente

lucratividade por parte da empresa, dando início ao processo de verticalização (através da internalização de várias áreas necessárias para a execução e venda do produto final). Um exemplo interessante é a existência de fazendas de gado pertencentes a Ford Motors para o fornecimento de matéria prima destinada ao estofamento dos bancos de cada veículo.

Assim, com a expansão das empresas se tornando multiunitárias, com o aumento da tecnologia e com a internalização de diversas etapas da fabricação e comercialização dos produtos houve a necessidade latente da criação de uma hierarquia gerencial, através da valorização das carreiras técnicas (buscando eliminar os níveis de parentesco), estruturadas por função e baseadas na meritocracia e na estabilidade da empresa a longo prazo. Inicia-se a formatação de empresa cujo modelo reinou durante mais de 50 anos, pautada na grande estrutura, hierárquica e burocrática; com visão e planejamento de longo prazo, certa estabilidade e crescimento constante. As pessoas iam e viam, mas a empresa tinha bases para se manter por muitos anos no mercado, principalmente com a consolidação dos oligopólios em diversos setores industriais. O negócio era administrado e gerido a partir de políticas de longo prazo, bem distante da administração familiar onde a empresa se traduzia em renda para toda a família e poderia desaparecer com a morte do fundador. Consolida-se a fase do capitalismo gerencial, com forte crescimento das empresas, presente agora em diversos setores, alterando radicalmente a economia através da influência e do poder junto a alocação e coordenação dos fluxos de bens, se tornando muitas vezes mais poderosa que os próprios governos.

Galbraith (1985) através de um estudo sobre a empresa moderna também irá identificar a transferência de poder, primeiramente ancorado sob a posse da terra e depois entre os fatores de produção, ou seja, as empresas. Porém, vale destacar que de início esse poder estava presente na figura do empreendedor, do fundador da empresa familiar, que vivia à custa de suas ações, de seus desejos e visões. Posteriormente, com a consolidação da estrutura gerencial ocorre um deslocamento para o que ele chamou de Tecnoestrutura. O poder foi deslocado agora para a competência organizada, para uma associação de homens de diversos conhecimentos técnicos, experiência ou outro talento necessário para a condução de empresas desta complexidade, amplitude e gigantismo.

“No passado, a liderança na empresa identificava-se com o empresário – o indivíduo que unia a propriedade ou o controle do capital com a capacidade de organizar os outros fatores de produção e, na maioria dos contextos, com a capacidade de fazer inovações. Com o advento da sociedade anônima moderna, o surgimento da organização exigida pela tecnologia e pelo planejamento modernos e a separação entre o dono do capital e o controle da empresa, o empresário não mais existe como pessoa individual na empresa industrial amadurecida” (GALBRAITH, 1985: 64).

Desta forma, para Galbraith a gestão administrativa (com seus vários níveis hierárquicos, funções e atribuições), substitui o empresário como força direcional da empresa. Entretanto, é fundamental esclarecer o que ele entende aqui por corpo administrativo (ou administração), ou seja, é uma entidade coletiva e imperfeitamente definida que abrange desde a presidência, passando pelos diretores, por outros cargos de gerência e de divisões relevantes; mas chegando inclusive a incluir aqueles que contribuem com informações que possam ser determinantes para a tomada de decisões desse grupo estratégico, ou seja, a grande estrutura hierárquica administrativa. Assim, para o autor, a grande massa de trabalhadores, nomeada como tecnoestrutura e que abrange todos os que trazem conhecimentos especializados, talento ou experiências acumuladas é o *cérebro* da empresa.

“Este, e não o restrito grupo de diretores é a inteligência orientadora – o cérebro – da empresa. Não há nome para todos os que participam da tomada de decisão de grupo ou para a organização que eles formam. Proponho dar a essa organização o nome de Tecnoestrutura” (GALBRAITH, 1985: 64).

Ainda na análise deste pensador, a sociedade anônima proporciona uma proteção e respaldo muito grande à tecnoestrutura pela complexidade das decisões e do negócio, diminuindo radicalmente a influência do acionista ou banqueiro que poderiam vir a duvidar de um planejamento, de um designer, pesquisador de mercado ou diretor de venda, alterando a condução do negócio. Desta forma, as decisões para ele passam a ser orientadas e desenhadas pela somatória de forças de cada membro da tecnoestrutura.

Mesmo creditando o desenvolvimento e o sucesso da empresa a praticamente todos os funcionários, que de alguma forma, puderam contribuir para a obtenção dos resultados, aparentemente nem sempre as tomadas de decisão possuem essa característica. Galbraith

deixa claro que é fundamental discernir entre ratificação e decisão. Para ele, ratificação é na verdade a aprovação e aceitação de algo construído coletivamente, enquanto que a decisão está mais fortemente ancorada em um único ou poucos indivíduos. Embora ele acredite que este raciocínio seja válido na maior parte das vezes, é fundamental esclarecer que as cerimônias das empresas costumam disfarçar deliberadamente a realidade da ratificação e da construção coletiva, no intuito de dar poder e representatividade, na percepção deste autor, à diretoria e aos acionistas da qual ela representa.

Desta forma, embora seja um conjunto de forças que permitiu o alcance pela empresa dos objetivos pré-determinados, existe sempre a impressão de que a tomada de decisão pertence ao seletivo grupo de diretores.

“Os ritos que atestam esse ponto são conduzidos com muita solenidade; ninguém se permite ser cínico quanto à sua falta de substância. Pesadas agendas, repletas de dados, são submetidas à Diretoria, com recomendações a elas anexas. O debate é breve, convencional e superficial. A maioria dos participantes são homens de idade. Dado o caráter e a extensão do material de preparação do grupo, seria indispensável sua rejeição. A Diretoria, entretanto, é sempre deixada com a impressão de que tomou uma decisão” (GALBRAITH, 1985: 73).

A visibilidade do presidente e da diretoria dessas organizações, (comparada ao que se observa atualmente) era relativamente restrita, embora procurassem com frequência adotar uma postura de empreendedores, autoconfiantes, individualistas e até mesmo arrogantes. Tentavam, com frequência, deixar claro que as rédeas da organização estavam em suas mãos, o que estava longe de acontecer. É claro que existe uma interdependência entre a organização e seu comandante, mas na visão de Galbraith a empresa tinha vida própria, ancorada na tecnoestrutura e no conhecimento acumulado da coletividade e de vários cargos envolvidos. Mesmo com a enfermidade, aposentadoria ou morte do seu presidente, a empresa estaria solidamente estruturada para prosseguir sua jornada. Para o autor, o executivo de uma sociedade anônima será pouco lembrado ao agraciado pelos seus feitos, principalmente se comparado a um político.

“Depois do último voo no jato da companhia, haverá apenas uma associação honorífica com a Diretoria e, às vezes, nem isso. Não haverá interesse pelas suas memórias: o United Fund desejará um homem mais afirmativamente identificado com os negócios, as únicas responsabilidades públicas que ele continuará a ter serão para sua própria igreja; seu nome não mais aparecerá nos jornais até o dia seguinte ao de sua morte. O grande empresário viveu seus últimos dias dispondo de sua riqueza ou resistindo àqueles que instavam que o fizesse. O executivo moderno geralmente não tem dinheiro bastante para assim se ocupar. Chega assim a seu fim, e a conclusão não requer uma ênfase indevida: evidentemente o homem da organização é sustentado pela própria organização” (GALBRAITH, 1985: 82).

Entretanto, vale aqui uma percepção de mudança radical neste aspecto, que será futuramente melhor abordado no capítulo 3. Quando a diretoria passa a possuir, ou pelo menos, ter a possibilidade de se tornar proprietária da empresa, através da opção de receber seus rendimentos em ações; surge um novo cenário em que os gestores agora são também proprietários da companhia, e sua conduta passa a ser bem diferente desta anteriormente relatada. Assim, redesenham-se as políticas e estratégias de longo prazo, alteram-se os montantes e salários negociados e ocorre uma nova transferência de poder, agora muito concentrada na mão de poucos indivíduos, e de certa forma, semelhante ao que ocorria nas companhias familiares.

2.4 Novas dimensões: evolução do sistema capitalista, agigantamento das corporações e avanços nas práticas de gestão

O movimento expansionista das grandes companhias registrou expressivos índices de crescimento principalmente durante o século XX. É bem verdade que a crise dos anos 30 trouxe reformulações e políticas de controle importantes na condução desse processo, mas se olharmos para a trajetória histórica do agente mais importante do sistema capitalista, esse período de crise não durou mais de quatro anos e após esse período a empresa viu seus horizontes se expandirem significativamente.

Auxiliada por uma série de fatores históricos, como crescente avanço tecnológico, expansão demográfica, juntamente com a expansão da renda, criação de uma forte classe média, que foi se consolidando até meados da década de 70; avanços nas técnicas de produção, com a consolidação das grandes escalas e da produção em série, aumento significativo da oferta a preços baixos, crescentes investimentos tanto públicos como privados em setores importantes como infra-estrutura e transportes; as dimensões do mundo corporativo alcançaram números sem precedentes históricos e transformaram-se na grande força do sistema capitalista.

“Nos últimos cinquenta anos, de 1955 a 2005, as receitas operacionais das 500 maiores corporações norte-americanas, em dólares correntes, aumentaram de US\$ 149,1 bilhões para US\$ 9.088,0 bilhões” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 60)¹⁴.

2.4.1 Os anos dourados – de 1950 a 1970

A era de ouro, caracterizada pela consolidação de grandes corporações, através dos mecanismos de produção em massa, redução dos custos, aumento significativo da produtividade e diversificação permitiu uma fase de longa e intensa acumulação do capital.

Reich (2007) denomina essa época de capitalismo democrático, caracterizado pelo fortalecimento dos grandes oligopólios norte-americanos, através de eficiente produção em massa sob as bases tayloristas, estruturada sob os princípios burocráticos e pautada pela conduta racional-legal. As maiores empresas americanas neste período planejavam e

¹⁴ Vale ressaltar que o avanço e a consolidação deste poderio por parte das corporações sofreram um forte questionamento com a crise financeira mundial iniciada em setembro de 2007 e que chegou ao auge no ano de 2008 e permanecendo ainda em 2009; quebrando nos EUA mais de 200 bancos e levando à falência diversas empresas como o grupo AIG, o banco Lehman Brothers e a GM.

executavam a produção em grandes volumes, gerando economias de escala, redução do custo unitário das mercadorias e lucros substanciais ao poderem fixar os preços e determinar a margem mínima a ser alcançada. Parte desses lucros era reinvestida na própria empresa, buscando maior capacidade produtiva; outra parte era destinada a melhores salários aos gerentes médios e altos executivos e finalmente restava uma parcela destinada aos trabalhadores de chão de fábrica, que juntamente com os sindicatos, desfrutavam de reajustes e melhorias das condições de trabalho e ou benefícios em troca da estabilidade no fluxo de produção.

As grandes empresas não queriam correr os riscos de novos entrantes e perda da sua hegemonia¹⁵. Sua produção era planejada com muita antecedência, com base em alto grau de confiança pela existência de uma demanda latente, o que através das práticas oligopólicas acabava por estabelecer políticas de preço nos principais setores da economia. Com a tecnologia da produção em massa e o indispensável comprometimento de tempo e capital, as empresas precisavam prever as necessidades dos consumidores com meses ou anos de antecedência, para a própria garantia do sistema.

Desta forma, as grandes empresas exerciam forte controle sobre o que era vendido e também sobre o que era fornecido, possuindo na maioria das vezes uma estrutura verticalizada. A preocupação e o objetivo era substituir o mercado pelo planejamento, e assim; para planejar com eficiência, o processo de produção tinha de ser organizado com exatidão e previsibilidade (ou seja, utilizando-se dos fundamentos do taylorismo e do fordismo).

As normas e os procedimentos operacionais padronizados determinavam quem fazia o quê e como. As pessoas, em sua maioria, não deveriam pensar por si mesmas, a não ser sob os parâmetros mais estreitos. O pensamento original, na maioria dos casos, colocaria em perigo todo o plano. O velho poder das vastas economias de escalas conseguia diluir custos e fixar preços altos, determinando os volumes de produção, definindo os estilos de vida e até os níveis de qualidade dos produtos oferecidos, sem qualquer preocupação ou medo da concorrência (sendo esta ainda incipiente).

Neste momento, os grandes homens de negócios agiam como estadistas, preocupados com o crescimento e o bem estar coletivo, agindo não somente pelo crescimento e pelo

¹⁵ Até hoje essa lógica prevalece, sendo que a estratégia mais comum empregada pelas grandes corporações é a de aquisições e fusões com empresas menores (e atuais concorrentes) para assim ampliar seu poderio e manter sua hegemonia por mais tempo.

sucesso da empresa (aumentando seus lucros), mas pelo bem estar da nação, pela melhoria de vida da grande maioria das pessoas (responsáveis pela consolidação da classe média), atuando, portanto, mais como gestores públicos do que administradores.

“Esses líderes de negócios tinham condições de atuar como estadistas empresariais – trabalhando, na opinião deles, para a melhoria do país, em vez de, estritamente, para o benefício de seus clientes e acionistas – porque o sistema oligopolista lhes concedia o mandato de estadistas. Da mesma maneira como podiam conceder a seus trabalhadores de fábrica salários e benefícios generosos, sem se preocupar-se com a concorrência, também podiam ir a Washington para defender o Plano Marshall, sem recear que algum rival lhes roubasse fatias de mercado, enquanto se dedicassem a outras questões” (REICH, 2007: 45).

Existia, conjuntamente, uma política de regulamentação que permitia certo equilíbrio entre os interesses privados das empresas e o atendimento de demandas e melhores condições de vida aos cidadãos. Tal parceria permitiu a construção de um ambiente extremamente favorável de crescimento econômico e social, resultando no bem estar de milhares de cidadãos e na construção e consolidação de inúmeras políticas sociais. As corporações aprenderam a arte da estabilidade (ou se aproveitaram dela), permitindo a longevidade dos negócios e a consolidação da classe média, através do crescimento dos empregos e da renda. Um item de fundamental importância foi a maneira pela qual os negócios eram internamente organizados, utilizando-se dos princípios da escola clássica e científica; estando a empresa estruturado sob o viés da burocracia.

A sociedade norte-americana, através das suas empresas, como ícone de representatividade dessa lógica de crescimento e distribuição da riqueza, contribuiu para a construção de uma forte classe média, durante as décadas de 1930 a 1970; que em contrapartida deveria retribuir com um aumento cada vez maior do consumo. Consumir era tido como um ato de cidadania e de melhoria do bem estar coletivo.

É preciso destacar o papel dos sindicatos como essencial nesta trajetória. As negociações entre os sindicatos e as empresas foram uma das características centrais para a consolidação e sustentação do que Reich (2007: 30) denominou de capitalismo democrático. “As negociações entre ambas as partes sobre salários e condições de trabalho estabeleciam padrões para toda a economia, difundindo os benefícios da alta produtividade e contribuindo

para o crescimento da classe média americana”. Assim, a riqueza pode ser distribuída de forma mais homogênea e tanto o poder de consumo como o acesso aos benefícios e melhores condições de trabalho se tornaram um ponto importante no desenvolvimento da sociedade e na construção da cidadania. Para as empresas era mais vantajoso aceitar as reivindicações, contribuindo pela melhoria das condições de trabalho e distribuição da riqueza do que ter a produção paralisada. De qualquer forma, depois de um determinado momento, as empresas repassavam os aumentos de preço e as negociações acertadas com os sindicatos aos consumidores, que sem opções pela baixa concorrência, arcavam com o aumento dos preços.

“A regulamentação estabilizava os setores, preservava os empregos e salários, e protegia as bases econômicas das comunidades em que as empresas regulamentadas tinham sede ou com que faziam negócios. Também procuravam equilibrar as demandas das empresas por lucro com as exigências do público por serviços seguros, justos e confiáveis” (REICH, 2007: 23).

Ainda dentro deste cenário extremamente otimista, vale destacar que as ações e estratégias das empresas estavam pautadas em políticas de longo prazo, visando à consolidação e fortalecimento da própria sociedade, através do acesso a bens de consumo conjuntamente com políticas de bem estar social e práticas de cidadania. A própria remuneração dos altos executivos estava distante de resultados imediatistas e/ou práticas e técnicas de eficiência e eficácia operacional. O mercado respondia sistematicamente de maneira favorável ao crescimento da produção, que imaginava e determinava em diversas situações a demanda.

Neste período o mercado de ações e a busca por investimentos de liquidez imediata eram ainda incipientes, somente 16% ¹⁶dos americanos possuíam ações e a uma boa parte das empresas sociedades anônimas ainda pertenciam a ricos homens de negócios. A distribuição dos dividendos e lucros, era muito limitada; ficando grande parte disponível para o reinvestimento em equipamentos e melhorias técnicas para garantir as economias de escala, tidas como o carro chefe da sustentação dos oligopólios e da garantia da manutenção no mercado e da determinação dos preços. A grande maioria das empresas não distribuía seus lucros aos acionistas como dividendos, fato que será alterado, com consequências decisivas na condução dos negócios, e cuja análise será foco no capítulo 3. Com o aumento cada vez maior

¹⁶ Ver Reich (2007).

da concorrência e a constante diminuição dos rendimentos, as empresas se viram obrigadas a buscar novos mercados e a diversificar seus portfólios na tentativa de manter suas posições até então conquistadas.

2.4.2 Novo contexto histórico: globalização

Com o crescente aumento da concorrência, as empresas se viram obrigadas e reestruturar suas formas de atuação, alterando suas políticas de rentabilidade e estratégias de investimento.

Como já descritos anteriormente, alguns pontos determinantes podem ser identificados neste novo estágio do capitalismo, tendo as corporações e a política neoliberal como agentes centrais e decisivos nesse processo. Um ponto importante que caracteriza essa nova dinâmica é o aumento da concorrência às empresas norte-americanas (tidas na década de 1970 como as mais inovadoras e competitivas), por parte de empresas japonesas e alemãs; trazendo a necessidade de ampliar os mercados de consumo e buscar novas formas de rentabilidade do capital. O ponto chave nesta trajetória é a consolidação das políticas neoliberais e a intensa volatilidade do capital, que agora se encontra livre para buscar melhores oportunidades de retorno; através da queda das políticas reguladoras, que controlavam e restringiam a busca por novas formas de valorização. A idéia central era abrir à acumulação de capital, novos campos de atuação até então considerados excluídos das opções e do acesso das grandes corporações.

Muitas empresas passaram a buscar novas formas de rentabilidade e valorização do capital, muitas vezes distantes do processo produtivo em si, e fortemente ancorados em operações financeiras e especulativas. A partir da desregulamentação via políticas neoliberais e com o aumento acirrado da concorrência e da exigência por parte dos consumidores de produtos diversificados e com qualidade; as empresas foram buscar novas formas de rentabilidade (apesar do alto risco), majoritariamente centradas em operações financeiras, alterando o espaço de acumulação da produção para as finanças.

Estas transformações representam um marco decisório na capacidade de adaptabilidade das empresas. Durante longos anos de pouca concorrência, devido ao oligopólio presente na maioria dos principais setores da economia, conjuntamente com um papel bastante limitado tanto pela oferta, quanto pelo conhecimento, da classe consumidora em geral, as empresas desempenharam suas atividades com relativo equilíbrio e estabilidade,

facilitados pela produção em massa e pelas fortes barreiras à entrada para quebra dos monopólios há muito tempo estabelecidos nos principais setores.

Entretanto, como já apresentado anteriormente, as estruturas tanto no campo da oferta de bens de consumo, quanto do lado da demanda sofreram alterações significativas. Pelo lado da oferta, é possível observar um aumento representativo no número de competidores no mercado, agindo agora em âmbito global e não necessariamente possuidores de todos os setores e departamentos antes tidos como necessários para a existência de uma empresa. Ou seja, é possível através das tecnologias de informação e das estruturas em rede o surgimento de empresas que criam e comercializam seus produtos sem possuírem uma única planta produtiva sob o seu comando.

Já pelo lado do mercado consumidor, pode-se observar um significativo aumento da oferta de produtos, através da diversificação e de inovações constantes e a construção de uma nova conscientização e maturidade dos consumidores que buscam ofertas, conhecimento, interatividade e muitas vezes exigem e se felicitam ao participarem ativamente da criação ou transformação de algum produto ou serviço. Com o aumento das mídias digitais e interativas, os consumidores participam como agentes atuantes no processo, estando muito distantes daquele arquétipo passivo tão comum nos anos de 1980. Essas fases da evolução da empresa capitalista podem ser identificadas no quadro abaixo:

Quadro 2.2 - Empresa, gestão e períodos de desenvolvimento do capitalismo

	Consolidação	Golden Age	Globalização
Quando	Século XIX	1950's – 1970's	1980's -
Marco tecnológico	1ª e 2ª Revolução industrial: vapor, depois eletricidade, petróleo, siderurgia e química	Consolidação da 2ª Revolução Industrial	Tecnologia da informação e microeletrônica: 3ª Revolução Industrial
Marco conceitual	Liberalismo	Keynesianismo (e.g. maior ação do Estado)	Neoliberalismo
Concorrência	Forte concorrência predatória: " <i>laissez-faire, laissez-passer</i> "	Oligopólio concentrado, estável e regulamentado: " <i>capitalismo democrático</i> "	Oligopólio concorrencial, instável e desregulamentado: " <i>supercapitalismo neoliberal</i> "
Mercados e consumo	Isolados mas em processo de integração nacional via expansão da estrada de ferro	Integrados nacionalmente, consolidação da sociedade de consumo de massas (sobretudo bens duráveis)	Integrados globalmente, forte expansão do consumo conspicuo e do consumismo
Tamanho e tipo das empresas líderes	Pequena, mas crescente	Grande empresa multidivisional, verticalizada	Empresa-rede de alcance global, desverticalizada
Propriedade do capital	Controle quase sempre familiar	Controle pulverizado	Grandes blocos de controle (e.g. fundos) x acionistas minoritários
Poder decisório	Proprietário: "capitão da indústria"	Consolidação da <i>Tecnoestrutura</i> (cisão entre controle e propriedade, corpo diretivo profissionalizado)	Alta direção, papel decisivo do CEO, do <i>Board</i> e da governança corporativa
Objetivos centrais da direção	Sobrevivência competitiva	Crescimento de longo prazo e diversificação	Valorização acionária de curto prazo
Modelo de gestão	Centralizado no proprietário, sem níveis hierárquicos, operários controlam cada vez menos o processo produtivo	Paradigma mecanicista, administração científica, <i>fordismo</i> , burocracia, níveis hierárquicos	Paradigma TI, produção enxuta e flexível, <i>toyotismo</i> , administração por projetos/ <i>empowerment</i>
Impactos sobre a renda	Forte concentração da renda	Melhor distribuição da renda	Reconcentração da renda

Fonte: Elaboração própria

Como resposta às profundas mudanças no sistema capitalista as empresas buscam durante toda a sua trajetória, desenvolver novas bases de sustentação de suas estratégias, olhando tanto para o macro ambiente, quanto para o próprio ambiente de negócios e suas práticas de gestão. É este ponto precisamente que será abordado a seguir.

2.5 Alterações nas práticas de gestão

Os efeitos econômicos, sociais e administrativos dessas mudanças podem ser sentidos em diferentes frentes e acabam por impulsionar novas tentativas de adaptabilidade e modelos por parte das empresas, no intuito de se tornarem mais dinâmicas, flexíveis e competitivas. A intenção aqui é apresentar os dois principais modelos de gestão organizacional: o paradigma fordista, hegemônico até os anos 1990 (estando muitas vezes ainda presente em grandes setores da economia) e o paradigma das tecnologias de informação, sendo este atualmente a forma predominante das empresas na busca por maior adaptabilidade a este novo cenário competitivo; além de suas características e como se deu essa transição.

2.5.1 Paradigma fordista

O crescimento da grande empresa está fortemente atrelado a uma cadeia de eventos interligados, sendo que os principais são: a disseminação da eletricidade, o desenvolvimento do motor a combustão e as inovações organizacionais centradas na teoria taylorista e na produção em massa associada a Henry Ford e a indústria automobilística.

Tendo como foco a questão da eletricidade, a pulverização desta permitiu um aumento significativo do uso e do desenvolvimento de máquinas maiores e mais eficientes, sendo um estímulo decisivo para a disseminação da produção em massa. Juntamente com a eletricidade vieram a criação de diversas inovações que resultaram no desenvolvimento de setores decisivos para a economia, como o setor elétrico e a indústria de eletrodomésticos.

O motor a combustão interna deu origem ao automóvel, ao trator, ao caminhão e posteriormente ao avião. Seu surgimento ocorreu na Inglaterra, porém por volta de 1860 o centro de desenvolvimento passou a se concentrar na França e na Alemanha, sendo que neste último país houve importantes avanços que vieram a formar a Daimler-Benz, o primeiro fabricante de automóveis do mundo e hoje o líder no mercado de caminhões e ônibus.

Apesar do forte desenvolvimento ocorrido na Alemanha, foi nos Estados Unidos que a indústria automobilística ganhou proporções gigantescas através da aplicação de inovações organizacionais inspiradas na teoria taylorista e na criação da linha de montagem por Henry Ford, possibilitando um aumento significativo da eficiência, uma redução expressiva dos custos e um aumento exponencial da produtividade, reduzindo o preço do Ford T de US\$ 950 em 1909, para US\$ 730 em 1917; com uma escala de produção que passou de 10.607 unidades para 730.041 unidades. O resultado dessas inovações foi que a escala de produção na Ford cresceu 70 vezes, as receitas operacionais aumentaram 30 vezes e os preços caíram para menos da metade¹⁷.

A teoria mecanicista teve seus princípios baseados na administração científica criada por Frederick Taylor no início do século XX. Taylor defendia a análise e a padronização de cada etapa (movimento) do processo de trabalho, buscando o melhor desempenho no gasto de energia. Deste pensamento decorrem dois princípios básicos que acabaram por nortear a administração clássica: o primeiro dizia que tudo o que deve ser “pensado” é feito por gerentes e planejadores enquanto tudo o que deve ser “feito” fica com os trabalhadores. O

¹⁷ Ver: Chiavenato (2006); Mowery & Rosenberg (2005); Rago & Moreira (1987).

segundo princípio introduz a tecnologia e a mensuração de cada movimento do trabalho, transformando os trabalhadores em acessórios das máquinas, controlados e ritmados pela organização e, que paulatinamente, deixam de usar suas habilidades específicas e artesãs.

“Nesta perspectiva, a criatividade, a iniciativa e a concepção competiam aos especialistas dos departamentos “nobres” de pesquisa e desenvolvimento, de análise, de planejamento, e todo o restante da organização lá estava para executar, com diligência e submissão, os planos de trabalho e os objetivos estrategicamente definidos na alta cúpula. O empregado ideal, nessa ordem, era “o homem certo no lugar certo”, obediente e zeloso instrumento de execução das instruções recebidas” (Aktouf, 2003: 208).

De acordo com Sabbatini (2005), tais princípios tiveram grande êxito quando da criação da produção em massa, que requeria racionalidade e agilidade na busca por eficiência, além do grande volume produzido. Desta forma, através de uma linha de montagem com produtos intercambiáveis, utilizando-se da teoria científica de Taylor, buscava-se simplificar ao máximo cada etapa do trabalho, especializando os operários em funções bastante simples e exigindo que o empenho do trabalhador estava determinado pela sua capacidade em se adaptar ao ritmo da máquina, cooperando sempre para aumentar a produtividade. Ignoravam-se assim, as possíveis habilidades específicas de cada trabalhador, criando um processo de supervisão e treinamento onde a mão de obra se tornou barata, desvalorizada, fácil de treinar, fácil de supervisionar e, conseqüentemente, de substituir. A empresa passa a ser vista e vivenciada como uma máquina.

Este enfoque mecanicista de administração, com a criação de formas padronizadas de conduta, com a responsabilidade limitada de cada trabalhador, com a perda da visão do todo, com a obediência passiva e a criação e manutenção da burocracia e da autoridade (através das normas e procedimentos) criou uma empresa estruturada sob os moldes da máquina e da eficiência e apta a responder em ambientes extremamente estáveis e conhecidos, sendo que a questão do ritmo, do controle e do planejamento de conseguir sempre mais produtividade extrapolou a produção e determinou a cultura e o modo de pensar do século XX.

A aplicabilidade de um método científico, através do controle do tempo e dos movimentos trouxe a esta teoria a credibilidade necessária para evitar questionamentos e dúvidas quanto ao seu sucesso em qualquer situação apresentada, desenvolvendo uma “receita

de bolo” que seria copiada pelos mais diversificados setores da economia. O papel do trabalhador era participar com sua energia (nos resultados) e não na elaboração do processo produtivo.

A empresa era entendida como um elemento desconectado com o ambiente, como já afirmava Henry Ford: a produção em massa precede o consumo em massa; ou seja, bastava reduzir ao máximo os custos de produção e conseqüentemente o preço; que automaticamente a venda era tida como certa. Tal pensamento pode ser comprovado com a frase clássica de Ford ao dizer que o consumidor poderia escolher qualquer cor de carro, desde que fosse preto. A teoria clássica da administração trouxe o conceito de maximizar os recursos (mão de obra e maquinário) ao máximo, desenvolvendo um processo racional do ato de produzir, através da padronização das tarefas e dos procedimentos (cujas estratégia e planejamento se concentravam nas mãos dos gerentes, retirando a habilidade e a possibilidade de intervir das mãos dos trabalhadores) e finalmente criando cenários passíveis de controle com resultados sempre previsíveis.

Entretanto, na maioria dos casos, apesar da eficácia deste modelo durante muito tempo, verificou-se que a aplicação deste processo de gestão gerou empresas com grandes dificuldades de adaptabilidade a circunstâncias de mudanças e a cenários turbulentos. Detentor de uma burocracia nada flexível, este processo de gestão, provocou uma desvinculação total dos funcionários com o trabalho, com os interesses da empresa e seus próprios interesses, além de criar uma massa de trabalhadores alienada e apática.

Entretanto, o cenário foi se alterando e as empresas passaram a encontrar dificuldades em responder às profundas transformações que vêm ocorrendo, principalmente após a década de 1990.

Os remédios frequentemente utilizados para combater certos problemas se tornam ineficientes frente às dificuldades até então desconhecidas e inimagináveis. Como já relatado por Sabbatini (2005), as empresas se deparam com desafios tanto do front externo (consumidor, concorrência, infidelidade às marcas); quanto internamente (busca por inovação x organizações mecanicistas, flexibilidade x hierarquias, global x local) na tentativa de adaptação a este novo cenário, emergente a partir dos anos 90. Frente à existência de uma história de mais de cem anos de políticas mecanicistas, resta questionar: como criar e desenvolver novas formas de cultura organizacional, estratégias e posicionamento na construção de empresas mais flexíveis e aptas a enfrentar um novo padrão de concorrência e

novas exigências do mercado consumidor? E ainda, como inserir em empresas de história tradicionalmente mecanicista, conceitos como diferenciação, flexibilidade, criatividade e competitividade exigidas através deste novo padrão de concorrência?

Tais demandas estão hoje no centro do debate das empresas, que se encontram com a chegada do século XXI, em profundo questionamento aos padrões antes utilizados e buscam encontrar novas soluções tanto para as estruturas organizacionais quanto para as estruturas produtivas. Com a globalização dos mercados e a financeirização do capital, além do aumento acirrado da concorrência; as empresas passam a buscar novas estratégias organizacionais, além de inovações tecnológicas como saídas para a própria sobrevivência.

2.5.2 Paradigma das tecnologias da informação

Como relatam Benkeler (2006), Boltanski & Chiapello (2009), Reich (2007), Roberts (2007) e Tigre (1998), as tecnologias da informação têm um papel central nesse processo de transformação no qual as empresas buscam se adaptar às frequentes mudanças no ambiente, no intuito de manter as posições antes consolidadas, mas chegando inclusive a buscar estratégias para alterar suas políticas de atuação e criar vantagens competitivas que auxiliem na sua própria sobrevivência. Hoje o que está em jogo não é somente uma posição ou um espaço anteriormente conquistado no mercado, mas sim a necessidade de fazer com que a empresa mude e consiga sobreviver através da criação de diferenciais sustentáveis.

O desenvolvimento na área da informática e da comunicação através da aplicação de novas tecnologias vem permitindo a criação de diferenciais tanto nos produtos quanto nos processos e principalmente nas áreas de logística e planejamento. Os novos sistemas de comunicação, juntamente com a globalização, passaram a comandar o processo de mudança presente em várias organizações e que se estende desde a negociação de matérias primas, passando pela produção, distribuição e chegando ao conhecimento e análise do mercado consumidor.

As ferramentas advindas das tecnologias de informação também são responsáveis pela criação de inúmeras inovações que podem ser projetadas e testadas através de simulações e que acabam por encurtar o processo de desenvolvimento de novos produtos, além de direcionar melhor os esforços, reduzindo significativamente o tempo entre as especificações iniciais e a execução do projeto final. Isso possibilitou que as empresas desenvolvessem um

sistema contínuo de lançamento e desenvolvimento de novos produtos e processos na tentativa de melhorarem sua competitividade frente à concorrência.

“Primeiro, as tecnologias de informação permitiram aumentar o ritmo das inovações, tanto em produtos quanto em processos. ... Consequentemente, produtos e processos estão se tornando mais diferenciados e renovados mais rapidamente, acelerando a velocidade do ciclo de vida do produto e o ritmo da obsolescência técnica” (TIGRE, 1998: 89).

Além disso, as tecnologias de comunicação permitem uma ágil e maciça troca de informações e conhecimentos, além do desenvolvimento em conjunto de diversos centros de pesquisa e/ou design espalhados pelo mundo que acabam por compartilhar dados e multiplicarem seu potencial individual de pesquisa de maneira integrada e rápida.

Como consequência das profundas transformações ocorridas após a década de 1990, as empresas se viram obrigadas a administrar a instabilidade e transitoriedade dos mercados, principalmente em se tratando do comportamento dos consumidores, apresentando produtos com ciclo de vida mais curtos, muitas vezes atrelados às tendências da moda e cada vez mais diversificados de acordo com hábitos, visões de mundo ou características de determinados grupos de pessoas.

Neste contexto é fundamental que a empresa altere seus padrões de produção e distribuição, além da própria interação com seu mercado consumidor. O ponto de partida dessa mudança é a possibilidade da empresa ser flexível e conseguir constantemente apresentar inovações ao mercado que venham a garantir a manutenção de certas posições conquistadas até então. E é também neste ponto em que se encontra o maior obstáculo a ser superado, pois se desenvolve no caminho oposto aquele frequentemente traçado pelo paradigma mecanicista, assentado na especialização e divisão do trabalho, na padronização e no controle total das etapas, além da baixa possibilidade de inovações.

“Tal flexibilidade requer a adoção de novas formas de organização da produção que enfatizem uma estrutura horizontal de informação, descentralização da produção e uma nova forma de coordenação da força de trabalho, com ênfase na maior autonomia, polivalência e distribuição da inteligência” (TIGRE, 1998: 90).

Na busca por novos produtos, serviços e mercados; as empresas precisam desenvolver canais e processos de participação ativa por parte dos funcionários, quebrando a lógica da separação entre concepção e execução do trabalho, para transformar cada funcionário em um artesão criativo, dinâmico e participativo; capaz de contribuir além da sua energia mecânica e trazer melhorias competitivas e inovações para a empresa. A habilidade da empresa está em diagnosticar as novas situações e as oportunidades que surgem diariamente no mercado, adotando um curso de ação significativo para a obtenção dos objetivos propostos.

Portanto, com uma nova estrutura de gestão, baseada no trabalho em equipe, organizada por células, com funções redefinidas continuamente, organogramas flexíveis, decisões descentralizadas e capacidade expandida de informações; a empresa deve estar orientada a pensar estrategicamente (tanto interna como externamente), permitindo a seus funcionários uma participação ativa e uma comunicação fluida, orientando e planejando suas ações a partir de uma análise minuciosa do mercado (com freqüentes mudanças nas quantidades, *mix* e desenho dos produtos), do público consumidor e de seus concorrentes, integrando ativos tangíveis e intangíveis e trabalhando a comunicação como uma ferramenta estratégica.

“Para facilitar a coordenação e o aprendizado, [os executivos] têm experimentado conectar diretamente seus funcionários de diversas partes da companhia, de modo que a comunicação se torna mais horizontal, e não apenas um processo de cima para baixo na hierarquia. Muitos tentaram também redefinir a natureza do relacionamento que têm com seus empregados ao tentar redesenhar a própria natureza do trabalho e do emprego”. (ROBERTS, 2007: 2-3)¹⁸

Assim, a freqüente necessidade de adaptar o processo produtivo às mudanças do mercado acaba por exigir das empresas um rompimento (mesmo que parcial), do paradigma mecanicista e sua rigidez característica, além da forte coordenação hierárquica. Faz-se necessário também a substituição do planejamento antecipado da produção pelo conceito de visão estratégica e monitoramento constante, permitindo que a empresa dance conforme as oscilações do ambiente. É fundamental esclarecer que existem variados graus de flexibilidade, que estão diretamente relacionados ao setor industrial e suas respectivas particularidades, o

¹⁸ No original, antes de tradução própria: “To facilitate coordination and learning, they have experimented with linking people in different parts of their organizations directly, so that communications are more horizontal and not just up and down the hierarchy. Many have also tried to redefine the nature of the relationship they have with their employees while redesigning jobs and the very nature of work”. (ROBERTS, 2007: 2-3)

que acaba por resultar em empresas com diferentes estágios e graus de flexibilidade e adaptação. Para Tigre (1998):

“A visão inclui a avaliação permanente das oportunidades, vantagens e desvantagens competitivas defrontadas pela firma em ambientes competitivos mutáveis e o desenvolvimento de uma capacidade de resposta, através de um processo de seleção, aprendizado e estabelecimento de novas rotinas operacionais” (TIGRE, 1998: 91).

A luta pela melhoria da competitividade extrapolou as questões relativas ao produto e agora depende significativamente das questões relativas à capacidade de articulação, à comunicação, à gestão organizacional e aos relacionamentos com os diversos públicos com os quais a empresa interage.

Nesse novo cenário as empresas se vêem obrigadas a desenvolver alianças estratégicas e redes como forma de articular recursos produtivos e tecnológicos, buscando complementar competências nas áreas de pesquisa & desenvolvimento, produção e vendas. Tal fato se dá porque as empresas não conseguem mais reunir individualmente a capacitação tecnológica e os ativos necessários para promover a integração vertical, trazendo ainda alta rentabilidade e mantendo índices frequentes de inovação. Desta forma, através de agentes dispersos espacialmente, de uma coordenação não hierarquizada e com alto grau de intercâmbio de informações, as empresas desenvolvem alianças estratégicas e passam a oferecer vantagens competitivas mais sustentáveis.

O quadro abaixo sintetiza as principais características dos dois paradigmas descritos acima:

Quadro 2.3 - Mudanças do paradigma fordista para o das tecnologias da informação

Paradigma fordista	Paradigma das tecnologias da informação
Intensivo em energia	Intensivo em informação
Padronização	Customização
Mix de produtos estável	Rápidas mudanças no mix de produtos
Produtos com serviços	Serviços com produtos
Firmas isoladas	Redes de firmas
Estruturas hierárquicas	Estruturas horizontais
Departamental	Integradas
Centralização	Inteligência distribuída
Especialização	Polivalência
Planejamento	Visão
Controle governamental	Papel do governo: informação, coordenação e regulação

Fonte: Tigre (1998: 89)

Ao confrontarmos os dois paradigmas sob a ótica dos gerentes, é possível perceber uma demanda latente em aumentar a participação na tomada de decisões, buscando ao mesmo tempo desenvolver autonomia pessoal e contribuir para o projeto coletivo. Boltanski & Chiapello (2009) através de uma profunda análise da evolução da gestão empresarial traçam um paralelo entre os anos 60 e os anos de 1990, buscando identificar as transformações e as novas demandas.

Os anos de 1960 possuíam dois grandes problemas a ser gerenciados: a grande insatisfação dos executivos (decorrência entre outras coisas da estrutura burocrática e hierárquica das companhias) e as dificuldades de gestão associadas ao gigantismo das empresas. A crise dos executivos passa primeiramente pela crítica ao lugar de especialista, estando orientado para uma determinada função e num segundo momento como transmissor de informações e ordens do topo para a massa de trabalhadores e da massa para a cúpula diretora. Neste momento sua aspiração é compartilhar o poder de decisão, ter mais autonomia, poder compreender a complexidade da organização, ter informações sobre as estratégias e políticas do negócio. As empresas ao se tornarem complexas e grandes, acabaram por acrescentar níveis hierárquicos na tentativa de responder e acompanhar tal crescimento, sem delegarem uma única parcela de poder.

“O gigantismo sempre enseja um enorme formalismo nas relações, desde as fórmulas regulamentares até os formulários, usados em abundância. Chega a ocorrer em certos departamentos que o indivíduo deixe de ser conhecido, passando a ser representado e manipulado somente pelas perfurações cifradas e codificadas de um retângulo de cartolina. ... Nesse estágio, evidentemente ele tem muita dificuldade para enxergar o objetivo final da empresa” (COLIN, 1964 apud BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009: 92).

As tentativas em responder tais demandas passam pela busca por descentralização e divisão de poder, juntamente com a aplicação da administração por objetivos. A administração por objetivos vem responder, de maneira satisfatória, aos anseios dos executivos por mais autonomia, ao mesmo tempo em que consegue determinar os objetivos e controlar seus resultados, através de critérios claros e confiáveis. Os gerentes e executivos passam a definir as metas e os objetivos para seus subordinados, porém permitindo que estes decidam a melhor forma de alcançá-los. Para aplicar sua teoria criada em meados dos anos 50, Peter Drucker estabelece ainda dois conceitos fundamentais para o sucesso da descentralização: o *empowerment* entendido como dar poder de decisão aos gerentes e executivos e o trabalhador do conhecimento, fazendo com que o trabalhador deixe de ser um mero especialista e amplie sua visão e contribuição à complexidade das organizações.

Neste processo de transição, a emancipação dos executivos na busca por maior legitimidade e poder, ocorre sobre o fundo da hierarquia, que não chega a ser questionada em sua essência, mas sim esclarecida. A hierarquia continua presente, porém de forma mais pulverizada, com a presença de equipes e um menor número de níveis hierárquicos; entretanto, ela continua fundamentada no mérito aliado com a responsabilidade, ganhando assim nova legitimidade e perdendo certos vínculos e símbolos que a tornaram ineficaz e muitas vezes injusta.

“A cada executivo é concedida alguma autonomia, mas esta continua bem enquadrada: por um lado pelas descrições de cargos, que possibilitam especificar com detalhes as margens da autonomia concedida; por outro, pela fixação, para cada um, de um objetivo coerente com a política geral da empresa. (...) Ele ganhará certa autonomia na organização, terá meios à sua disposição e será controlado, não em cada uma de suas decisões, mas pelo resultado global” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009: 93).

A questão da burocracia é fortemente retomada nos anos de 1990, porém a crítica agora é muito mais radical. Ela deve ser banida das organizações, por ser uma das razões de dificuldade das empresas em se adaptarem as novas condições macroeconômicas, à forte concorrência e às exigências dos clientes. Porém, principalmente as grandes organizações encontram ainda sérias dificuldades na superação da hierarquia e da burocracia. A busca pela flexibilidade e pela adaptação constante passa a ser o objetivo das organizações, estando muitas vezes ainda longe de ser alcançado.

De acordo com Boltanski & Chiapello (2009) é a busca pela organização flexível e inventiva que saberá “surfear” sobre todas as “ondas”, adaptar-se a todas as transformações (cada vez mais dinâmicas) e ter sempre funcionários com novas idéias e conhecimentos capazes de levar a empresa a ocupar posições à frente de seus concorrentes. Esta empresa pode ser caracterizada como uma organização enxuta, que trabalha em rede com uma vasta equipe ou por projetos, orientada para a satisfação do cliente e finalmente cuja motivação se encontra na visão dos líderes e na possibilidade de participação ativa de seus funcionários.

“Os investimentos são feitos cada vez mais em colaboração com outras empresas, por meio de alianças estratégicas e joint ventures, de tal modo que a imagem típica da empresa moderna hoje em dia é de um núcleo enxuto rodeado por uma miríade de fornecedores, serviços terceirizados, prestadores de serviços e trabalhadores temporários que possibilitam variar os efetivos segundo a atividade das empresas coligadas. Fala-se então em rede de empresas” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009: 103).

Neste estágio de organização, é fundamental que a empresa saiba selecionar sua atividade estratégica ou *core business*, mantendo aquela que ainda lhe concede vantagens competitivas junto ao mercado e subcontrate as outras funções necessárias de outras organizações que tenham mais condições de otimizá-las, podendo continuamente negociar as especificações e controlar, se necessário, inclusive a produção. Neste caso uma das habilidades essenciais para o sucesso da empresa, como já afirmou Tigre (1998) são as tecnologias de informação, que permitem resolver vários problemas apresentados ao mesmo tempo, buscando atender as necessidades de diferentes clientes e criando um efeito de aprendizagem, intercâmbio e transferência de informações jamais vivenciado.

“Essas análises, de modo geral, põem em primeiro plano a importância da informação como fonte de produtividade e lucro. Portanto, elas se apresentam como altamente ajustadas a um mundo econômico no qual o valor agregado já não encontra sua fonte principal na exploração de recursos geograficamente situados (como minas ou terras muito ricas), nem na exploração de uma mão de obra fixa, mas na capacidade de tirar proveito dos conhecimentos mais diversificados, de interpretá-los e combiná-los, de criar ou de pôr em circulação inovações e, mais geralmente, de manipular símbolos” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009: 103).

A análise da dinâmica das organizações e sua busca constante por planejamento e controle permitem observar e comparar as características marcantes entre os dois principais paradigmas administrativos (o paradigma fordista e o das tecnologias de informação). O primeiro está fortemente ancorado no controle e planejamento da empresa e dos trabalhadores como máquina; estando focando para os processos produtivos e de gestão do interior da empresa. O segundo altera seu foco para fora do ambiente empresarial, para uma busca do domínio e do controle de novas fronteiras além da empresa.

Tal iniciativa se dá primeiramente pela tentativa de controle dos mercados e da concorrência, através das práticas e estratégias empresarias; passando pelo conhecimento do comportamento dos clientes e pelo circuito de distribuição, através do marketing e da logística; além de um forte controle dos fornecedores, através da gestão de compras e finalmente buscando controlar a imprensa, a comunidade e o governo com a comunicação institucional. Além disso, foram criados dispositivos para aumentar o controle interno nas empresas junto à diretoria e à presidência; tentando amenizar o clássico conflito de interesses entre acionistas e gestores e que será abordado no próximo capítulo.

2.6 Emergência de uma nova configuração

Neste constante processo de mudanças pelo qual o sistema capitalista e seu principal agente – a empresa vem passando, pode-se observar ainda novas transformações nas práticas de gestão e no gerenciamento da imagem das organizações, além da gestão da reputação e da comunicação.

Como já analisado no capítulo 1, profundas transformações ocorreram no macroambiente. A desfronteirização de mercados reais e financeiros, através da consolidação de blocos econômicos ou de mercados comuns; através da criação de acordos bilaterais e das frequentes quebras de barreiras de entrada em vários países e setores, possibilitou e ampliou a circulação global do capital. A competitividade e a produtividade foram fortemente estimuladas, inclusive com uma longa série de privatizações e uma paulatina diminuição do poder e da influência do Estado. Novos *players* globais surgiram no mundo, notavelmente a China que abriram oportunidades e novos desafios em uma velocidade sem precedentes.

Esse conjunto de transformações ampliou os fluxos de comércio e principalmente os fluxos financeiros, aumentando significativamente a interdependência das estratégias entre os países e principalmente entre as grandes empresas multinacionais. Observa-se uma necessidade constante de inserção global para ganhos de produtividade e de *market share*, além da gestão de mercados cada vez mais interconectados e a consequente quebra de velhas hegemonias nacionais, através de um forte questionamento aos oligopólios até então tidos como invencíveis.

“Novos países competidores, como os asiáticos, estabeleceram-se em cadeias de negócios até então dominadas pelas economias centrais. Os movimentos internacionais de capitais jamais foram tão intensos – exigíveis, de investimento produtivo direto e especulativos voláteis. Em consequência, as ações das companhias já não refletem apenas avaliações de agentes domésticos. A entrada de investidores estrangeiros em todos os mercados se dá em escalas crescentes” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 96).

Nesta nova lógica de mercado, com a euforia constante por ganhos a curto prazo, é fundamental a existência de padrões de análise e mensuração das empresas quanto a sua real saúde financeira; além de um constante processo de perdas e ganhos atrelado a um alto risco.

Com a predominância cada vez maior da lógica financeira e dos ganhos de curto prazo, pouco se desenvolve e se valoriza em relação à base produtiva. Juntamente com as transformações de ordem global, o ambiente de negócios sofreu alterações na tentativa de se adequar e usufruir de todas essas mudanças. Ocorreram consolidações setoriais, através de um forte movimento de fusões e aquisições; estabelecendo-se novas estruturas de competição. Foram definitivamente alterados os ambientes estáveis e controláveis, com riscos e oportunidades previsíveis; predominantes na Era de Ouro e surgiram ambientes altamente complexos e incertos; com muita turbulência e incerteza, exigindo por parte das empresas novas formas de atuação, flexibilidade e capacidade de análise extremamente apurada. Os mecanismos e modelos (vide receita de bolo), aplicados até então passaram a ser insuficientes, quando não ultrapassados para responder às exigentes deste novo cenário.

Juntamente com esses fatores, as empresas se viram forçadas a reformular suas estratégias de gestão e suas estruturas societárias que vêm sofrendo freqüentes alterações e interferências do mercado global. Neste momento destaca-se o papel das práticas de governança corporativa e os métodos de manutenção e controle da reputação e imagem das empresas, considerado um importante diferencial e vantagem competitiva na atração por investimentos e busca por melhores resultados no mercado.

O desenvolvimento das ideias e práticas de governança corporativa (foco do capítulo 3) fortemente presentes nos últimos 20 anos, ocorre principalmente por três razões fundamentais: o aumento significativo dos conflitos de agência entre os acionistas e gestores – tanto pelo oportunismo cada vez maior de gestores face à dispersão do capital e ausência dos acionistas, como pela luta constante entre os acionistas majoritários e minoritários por direitos mais eqüitativos. A segunda razão ocorre pelo questionamento do papel dos conselhos de administração e por anseios de mudanças de conduta e gestão destes, contribuindo para um aumento da transparência e por um maior comprometimento quanto aos resultados almejados e aqueles efetivamente obtidos. E a terceira razão é a crescente força do papel dos gestores, com autobenefícios em escalas exageradas, gestões muito focadas em curto prazo, diretrizes e estratégias constantemente alteradas tendo muitas vezes o gestor como beneficiário imediato e, por fim, a manipulação dos resultados.

“Apenas uma parte dos conflitos tem a ver com a astúcia oportunista de práticas autoconcedentes de benefícios, exageradamente conflitantes com a geração de valor para os acionistas, como remuneração e bônus da alta gerencia ...Outros conflitos resultam de gestão mais focada em gerar resultados de curto prazo, não sustentáveis, mas que produzem um falso brilho, que, embora efêmero, implica pagamentos correntes de prêmios não condizentes com a sustentabilidade de longo prazo dos negócios corporativos” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 92).

Portanto, as empresas têm buscado assimilar e internalizar as boas práticas de governança corporativa, principalmente depois dos escândalos de 2001 e da crise de 2008, na tentativa de minimizar os riscos e de certa forma controlar o crescente aumento de poder dos gestores que, com a possibilidade de remuneração através de *stock options*, passaram a agir muitas vezes em benefício próprio.

Outro aspecto fundamental hoje no cenário empresarial é a busca pela boa reputação e credibilidade junto ao mercado. As empresas têm procurado estabelecer relações que possam lhes trazer diferenciais junto aos seus concorrentes, aos investidores e ao mercado como um todo. Uma reputação favorável significa maior atratividade daquela empresa junto aos seus *stakeholders*, estabelecendo vantagens competitivas sustentáveis. Com isso, há uma grande valorização da comunicação organizacional e das práticas de relações públicas.

Como apontado por Caixeta (2008), a ampliação da importância da reputação empresarial como recurso estratégico nos últimos anos vem ajudar numa melhor inserção das empresas nos mercados globais, uma vez que estas são forçadas a uma avaliação constante de suas políticas corporativas, ações e interações nos mercados em que atuam. Desta forma, ampliam-se os esforços das empresas para mostrar e valorizar suas qualidades intrínsecas e extrínsecas junto aos seus consumidores; realizar junto aos acionistas uma *performance* mais favorável; trabalhar junto aos ambientalistas ações efetivas de preservação; desenvolver junto aos empregados uma relação mais justa e democrática e finalmente realizar junto à comunidade projetos de melhoria e responsabilidade social.

Neste cenário altamente competitivo, a construção da reputação e de boas práticas de governança corporativa podem, atualmente, se tornar atributos cruciais para a conquista e manutenção de posições no mercado, além de contribuir no fortalecimento e na própria sobrevivência da organização.

“Sabemos que uma imagem está baseada na percepção. E o que determina uma percepção positiva ou negativa são os valores associados a uma imagem. Por isso, o esforço de consolidar uma reputação deve ser permanente, porque devemos atuar arduamente para associar as imagens às quais servimos aos valores sociais, culturais, éticos e históricos que as fortaleçam. Nesse sentido, reputação não pode ser vista como uma espécie de comenda, não como uma medalha. Reputação é um ativo, um patrimônio. E como qualquer ativo, é preciso trabalhar permanentemente para que se mantenha positivo, inclusive para que possa servir de lastro ou reserva na eventualidade de uma crise” (ROSA, 2007: 66).

Também para Rosa (2007), as reputações não se sustentam em circunstâncias abstratas e devem ser constantemente gerenciadas, ainda mais nesta nova sociedade digital em que todos agora habitam.

“Reputação é um ativo, um patrimônio. E como qualquer ativo, é preciso trabalhar permanentemente para que se mantenha positivo, inclusive para que possa servir de lastro ou reserva na eventualidade de uma crise” (ROSA, 2007: 66).

Para defender e zelar pela reputação é fundamental que as empresas expressem confiança e credibilidade não só nos produtos, mas em todas as relações que permeiam a organização. Desta forma, como enfatiza Rosa (2007), os novos parâmetros éticos deixam de ser um recurso teórico (como comumente ocorria em um passado recente) e se transformam em uma necessidade competitiva, como vem sendo apontado em recentes pesquisas internacionais e que o autor classifica como 5 cês da credibilidade, que possibilitam, através de uma reputação positiva: comprar em melhores condições, cobrar e contratar melhor, competir melhor e pagar custos menores.

Desta forma, tanto Rosa (2007) como Arruda et al (2007) acreditam que a ética não é um tema abstrato ou do bom “mocismo”, mas é fundamentalmente o caminho para um bom negócio. A ética não deve ser vivenciada e interpretada como algo que vem de fora e é imposto por outros, mas sim que passe genuinamente a fazer parte do dia a dia e das práticas, condutas e comportamentos organizacionais.

Neste processo de integração das dimensões empresarias e éticas, é fundamental perceber que a empresa concebida e administrada sob o caráter puramente econômico de

maximização do lucro acabará por relacionar-se com a ética de maneira compulsória, a partir de pressões sociais ou regulamentações vindas do meio externo, sendo que a ética ocupa um lugar tangente e periférico na organização. Já em empresas com múltiplos propósitos, com orientação *shareholders orientend*, os objetivos vão além do pilar econômico, abordando também o desenvolvimento social e a melhoria ambiental e acabam por contemplar todos os públicos estratégicos relacionados com a organização, tendo a ética como pilar norteador deste processo, além da comunicação integrada e das boas práticas de governança corporativa.

“Portanto, o desafio da ética corporativa é desenvolver estratégias empresarias que possam, ao mesmo tempo, atender a responsabilidades econômicas e sociais (e ambientais); em outras palavras, que possam matar dois coelhos com um golpe ou atingir situações ganha-ganha para a empresa e a sociedade (e o meio ambiente)” (ANDRADE ET ALLI, 2007: 15).

A tese aqui apresentada buscará provar que as práticas de comunicação organizacional aliadas às práticas de governança corporativa podem contribuir para a construção de um cenário e de uma imagem positiva da empresa, ou seja, sua reputação. Esta reputação e credibilidade que atuam de forma determinante na captação de recursos, na manutenção dos clientes e na consolidação de diferenciais competitivos sustentáveis.

2.7 Conclusão

As fortes e profundas transformações no sistema capitalista obrigaram as empresas a se reestruturarem, tanto produtiva como administrativamente. As empresas sob o paradigma das tecnologias da informação fazem parte agora de uma rede de alianças estratégicas cujo sucesso depende da interação e coordenação desses agentes dispersos geograficamente. A complementaridade nas áreas de P&D, produção e vendas permite questionar a hegemonia dos antigos oligopólios e desenvolver empresas antes limitadas a uma pequena área geográfica ou escopo.

Neste cenário pode-se observar que a dinâmica econômica está intrinsecamente relacionada com as inovações em produtos, processos e / ou nas formas de organização da produção. As empresas buscam, através de tecnologias de comunicação e desenvolvimento de sistemas de inteligência oferecer estratégias e produtos inovadores, fortemente ancorados sob serviços e que possuem propositavelmente, uma curta vida útil.

Além disso, muitas empresas passaram a buscar novos caminhos de rentabilidade, muitas vezes distantes do processo produtivo em si, e fortemente ancorados em operações financeiras e especulativas. Muitas delas se tornaram reféns da valorização acionária e do capital financeiro, em detrimento das estratégias de longo prazo e do crescimento sustentável.

De acordo com Crotty (2003), existem duas grandes mudanças criadas a partir da globalização neoliberal que influenciaram e alteraram as estratégias e as taxas de retorno das empresas, levando-as a essa nova postura e comportamento. Primeiro uma queda do crescimento do mercado americano e um intenso aumento da concorrência nos principais setores, o que acabou por diminuir as taxas de lucro; e segundo, uma transformação no mercado financeiro, cada vez mais de curto prazo, obrigando as empresas a destinar uma fatia cada vez maior do seu fluxo de caixa para financiar tais agentes financeiros, alterando as políticas de ganhos e incentivos junto aos gestores e, principalmente, alterando as políticas de longo prazo da empresa.

Já no início dos anos de 1990, as empresas se encontravam entre dois grandes dilemas: a intensa competição entre os produtos gerou uma drástica diminuição nos ganhos e nas taxas de lucro (muito comuns na Era de Ouro), que já não crescem mais de forma exponencial; enquanto o mercado financeiro passa a exigir das empresas um aumento cada vez maior da

rentabilidade e do valor de suas ações, buscando evitar ao máximo a tomada de capital, através de *takeovers*¹⁹ *hostis*.

*“Investidores agressivos (raiders) confiam inicialmente em endividamento para financiar aquisições (takeovers) hostis, enquanto os executivos das empresas alvo destas takeovers se defendem dos raiders em potencial lançando mão da recompra de suas próprias ações (através de endividamento) e/ou de mecanismos especiais de distribuição de lucros em dinheiro. Este processo de defesa elevou os níveis de endividamento das corporações não-financeiras para recordes históricos. Além disso, implicaram numa mudança nos objetivos estratégicos da gestão: da preocupação com o crescimento de longo prazo para a obsessão de curto prazo em manter o preço das ações suficientemente elevado para deter takeovers hostis” (CROTTY, 2003: 2)*²⁰.

Nos anos de 1950, cerca de 90% das ações pertenciam às famílias americanas, que as mantinham por um longo período, muitas vezes sem receber dividendos anuais. No final dos anos de 1970, essa taxa caiu para 59%, mas mesmo assim o *turnover* ainda não passava de 20%. Entretanto, nos anos 2000, as famílias americanas possuíam menos de 40% das ações comercializadas; enquanto os agentes institucionais (como fundos de pensão) passaram a concentrar mais de 46% destas, sendo responsáveis por mais de três quartos de todas as negociações no mercado de ações. Neste cenário, o *turnover* chega quase a 100%, sendo que as ações, em média, trocam de mãos a cada ano²¹.

¹⁹ *Take-over* hostil (aquisição hostil / *hostile takeover*) ou também denominado mercado de controle corporativo é um termo utilizado para definir a aquisição por investidores de grandes lotes de ações com direito a voto e consequentemente, a tomada do controle da companhia. Ou como define Siveira (2010: 29) consiste na aquisição do controle de uma companhia por um terceiro sem que a administração-alvo tivesse inicialmente interesse na venda de seu controle. Geralmente é feita por uma oferta pública de aquisição de ações realizada pelo potencial adquirente para quaisquer acionistas da companhia-alvo interessados em vender suas ações.

²⁰ No original, antes de tradução própria: “Raiders relied primarily on debt to finance takeovers, while managers of targeted firms often defended their turf by loading the firm with debt-financed stock buybacks and special cash dividends to deter potential raiders. These developments pushed NFC debt burdens to historic highs. They also forced a change in managerial goals, from concern with the long-term success of the firm to a short-term obsession with keeping the stock price high enough to deter a hostile takeover” (CROTTY, 2003: 2).

²¹ Ver Crotty, 2003.

“Como agora os ‘acionistas racionais’ não se preocupam mais com a performance de longo prazo (mais do que um ano) das companhias que ‘possuem’, os movimentos de preços das ações refletem sobretudo pressões especulativas de curto prazo, e não mais ‘fundamentos’ de longo prazo” (CROTTY, 2003: 3) ²².

Tal movimento alterou profundamente a lógica e a inserção das empresas no mercado, visando políticas e estratégias de curto prazo no intuito de possibilitar a maior valorização possível das suas ações, mesmo que muitas vezes possa vir a prejudicar o futuro das mesmas, ou até, estar baseada em dados construídos, ou seja, manipulados e, portanto, não verdadeiros.

“No último quarto de século, a concorrência destrutiva em mercados produtivos dificultou severamente a capacidade das corporações não-financeiras em realizar altos lucros e ampliar sua geração de caixa, muito embora, neste mesmo período, os mercados financeiros e as políticas de incentivos para executivos, venham demandando o aumento permanente dos lucros, de modo a sustentar a permanente alta dos preços das ações” (CROTTY, 2003: 3) ²³.

Para fechar esta equação, isto é, obter aumento dos lucros (tão somente para aumentar a valorização das ações) num ambiente competitivo hostil, que, na verdade, tem implicado em menores margens de lucro, as empresas não-financeiras têm utilizado cada vez mais mecanismos de valorização financeira, inclusive através da proliferação de fusões e aquisições.

“Ao acrescentar mais e mais negócios [através de aquisições], estas corporações não-financeiras adquiriam novas fontes de retorno, que não poderiam obter através da expansão em seus mercados produtivos tradicionais, fortemente afetados pela concorrência destrutiva em voga” (CROTTY, 2003: 3) ²⁴.

²² No original, antes de tradução própria: “Since rational stockholders now have no reason to concern themselves with the performance of the companies they “own” beyond a one-year horizon, stock price movements primarily reflect short-term speculative pressures, not long-term “fundamentals” (CROTTY, 2003: 3)

²³ No original, antes de tradução própria: “Destructive competition in product markets in the past quarter century severely constrained the ability of NFCs to earn high profits and cash flow, yet financial markets and managerial incentives demanded ever-rising earnings to support ever-rising stock prices”. (CROTTY, 2003: 3)

²⁴ No original, antes de tradução própria: “By adding more and more businesses, these NFCs in effect bought the new earnings they could not gain through expansion in traditional product markets because of destructive competition. In the end,

Juntamente com este movimento, é possível identificar um movimento de cooptação dos gestores (principalmente CEO e diretores) pelos agentes institucionais, com a alteração das formas de ganhos e dividendos; permitindo que os gestores passem a receber em *stock-options* e se tornem “proprietários” das empresas.

Esta cooptação acabou por reforçar a mudança nas preocupações gerenciais dos executivos. Como foi observado, tais preocupações voltaram-se para a valorização das ações no curto prazo, só que agora não apenas para satisfazer os acionistas, mas também para satisfazer as próprias expectativas de remuneração da alta gestão da empresa, remuneração que, por sua vez, está cada vez mais associada ao preço das ações.

Ações que, para se valorizarem, têm que ser desejadas por um mercado acionário de curto prazo, altamente obcecado pela divulgação de lucros cada vez maiores por parte das empresas. E para divulgar lucros sempre maiores num ambiente competitivo hostil, os executivos remunerados pela valorização acionária fazem o que for preciso, inclusive a alteração ilegal de registros contábeis, como, aliás, os escândalos do final dos anos 90 demonstraram (ver Crotty, 2003: 3).

Ou seja, a mudança na estratégia de gestão, cada vez mais voltada para gerar retorno de curto prazo para o acionista (que agora também é o alto executivo) é reforçada pela mudança na forma clássica de separação entre propriedade e gestão.

Galbraith (1995), com sua análise sobre o gigantismo das organizações e o poder crescente da tecnoestrutura, não conseguiu prever que um pequeno grupo de “gestores-acionistas” fosse capaz de acumular tamanho poder e que pudesse, sozinho, decidir o futuro de uma organização. Tal fato se dá no momento em que os interesses dos gestores, ao se tornarem “proprietários” passam a conflitar com os interesses dos pequenos e médios acionistas. A disputa ocorre entre três agentes distintos: o gestor proprietário de ações, que busca constantemente aumentar sua rentabilidade através do aumento do valor das ações; com estratégias de curto prazo e muitas vezes altamente arriscadas. O acionista institucional (os grandes fundos de pensão, por exemplo) que possuem uma vasta carteira de ações e poder para alterar as estratégias e políticas da empresa, visando a maior rentabilidade possível em um curto espaço de tempo e finalmente os acionistas minoritários; que possuem um poder fraco e disperso, com pouca influência e margem de manobra frente às decisões tomadas

when even this strategy was not enough to keep earnings on the rise, management simply cooked the books” (CROTTY, 2003: 3).

pelos gestores e que apostam em ganhos de longo prazo. Para estes, acaba sendo importante a escolha dos mecanismos de valorização feita pelos gestores, podendo inclusive comprometer com a saúde da empresa, levando-a a falência.

Até o início dos anos 80, as *stock options* representavam 2% da remuneração dos CEOs das companhias norte-americanas. Esta proporção subiu para 26% em 1994, superando 50% no final dos anos 90 (Andadre & Rossetti, 2007). Em 1999, a remuneração média total dos CEOs norte-americanos era um pouco inferior a US\$ 10 milhões anuais, além disso recebiam pacotes altamente atraentes quando deixavam as corporações (um *golden goodbye*) que variava de acordo com as dificuldades e os obstáculos superados, hoje tais remunerações podem chegar até US\$ 100 milhões anuais, como será discutido no capítulo 3. Entretanto, tais valores cada vez mais astronômicos começaram a ser fortemente questionados, principalmente com a crise de 2008/2009, ao desmascarar e vir a tona várias estratégias e atuações empresariais que acabaram por prejudicar os acionistas em detrimento dos ganhos dos CEOs.

Neste momento, a empresa passa a buscar uma alta valorização das ações em um prazo extremamente curto (perto de 12 meses), buscando atender aos interesses dos agentes financeiros institucionais (os grandes negociadores e influenciadores no mercado financeiro) e paralelamente aos interesses particulares dos gestores (CEO e diretores) que viram seus rendimentos quadruplicarem da noite para o dia. Essa situação não ocorre, necessariamente, como já apontada anteriormente, entre os acionistas minoritários, que possuem uma outra lógica e intenção ao adquirir uma quantidade de ações. Primeiramente, essa quantidade é pequena se olharmos cada indivíduo, impedindo formas de atuação, participação e até mesmo poder de voto nas assembléias; o que acaba por limitar o poder de voz destes acionistas (a não ser que consigam se unir num único objetivo). Outra questão pertinente é a razão de compra destes ativos; geralmente atrelada a expectativas de longo prazo, como uma reserva na aposentadoria e não como mecanismos de compra e venda de curto prazo, onde a informação e o conhecimento da dinâmica do mercado fazem muita diferença, além do volume negociado. Assim, esses pequenos acionistas esperam na velhice poder contar com os dividendos dessas empresas para possibilitar uma melhor qualidade de vida. Portanto, a intenção aqui é que a empresa dure bem mais que eles próprios.

Dentro dessa mesma lógica, se encontram os fornecedores, funcionários e a sociedade civil, que mesmo não participando ativamente do mercado de ações; buscam atrelar seus

rendimentos ao desenvolvimento contínuo e sustentável destas organizações, pensando aqui em políticas de longo prazo, em empregos relativamente estáveis e em benefícios para toda a comunidade. Entretanto, o que acaba por acontecer é um predomínio da lógica de curto prazo, em detrimento de políticas de longo prazo; restringindo os investimentos em produção e inovações, além de manter políticas agressivas de corte de custos (principalmente através do corte de funcionários ou transferência para outras unidades produtivas menos dispendiosas).

Tais fatos acabam por questionar ainda mais a forte liberalização da economia, juntamente com a intensa expansão especulativa financeira, trazendo consequências profundas no mundo do trabalho, no sistema produtivo e na má distribuição de renda. Ao mesmo tempo, tendem a valorizar a importância de mecanismos de controle e do acesso a informações, fortalecendo ainda mais a necessidade de boas práticas de governança corporativa e a permanência de canais de comunicação transparentes na busca pela construção de uma boa reputação da empresa e do acesso aos seus diversos *stakeholders*, como será abordado no próximo capítulo.

Capítulo 3: Evolução e práticas de governança corporativa

3.1 Introdução

O capítulo 3 irá contemplar as práticas de governança corporativa apresentando seus principais conceitos, objetivos e os novos desafios a partir da profunda crise de transparência e agência²⁵ vivida pelas empresas, principalmente no mercado norte americano nos anos de 2008/2009. As questões que começam a surgir atualmente perpassam a exigência de ir além do modelo atual e mostram a necessidade em ampliar os canais de comunicação e transparência na tentativa de uma gestão mais integrada e próxima dos diversos *stakeholders*²⁶ das empresas.

Para analisar e entender as próximas tendências da área de governança corporativa será primeiramente descrita sua trajetória histórica, conceitos e valores; além das particularidades de cada modelo presente nos principais países e seu renascimento após os escândalos de 2001 nos EUA e a crise de biênio 2008/2009.

Finalmente, a conclusão tentará mostrar a forte intersecção existente entre as práticas de governança corporativa e a comunicação organizacional, objeto de análise do capítulo 4, buscando comprovar esta hipótese através do modelo estatístico que será aplicado e desenvolvido no capítulo 5.

²⁵ A crise de agência sofrida pelas empresas resulta de uma tensão mais forte, além da inerente ao *conflito de agência*, que surge quando o resultado de um dos lados depende do comportamento e das ações tomadas pelo outro lado. Tal conceito será melhor explicitado no decorrer deste capítulo.

²⁶ *Stakeholders* são todas as pessoas, grupos ou instituições com interesses legítimos em jogo e que afetam ou são afetados pelas diretrizes e estratégias definidas pelas empresas, as ações por elas praticadas e os resultados alcançados. De acordo com Andrade & Rossetti (2007), *stakeholders* são pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados. De acordo com Reis (2009) o termo, aplicado ao contexto dos estudos sobre as organizações, refere-se a grupos importantes para a vida organizacional, reconhecidos institucionalmente como tais ou não. *Stakeholders* são grupos que sofrem ou podem vir a sofrer influência da ação das organizações ou, no sentido oposto, podem influenciar ou vir a influenciar a ação destas.

3.2 Nascimento da governança corporativa – separação entre propriedade e gestão

Uma das bases conceituais da governança corporativa se encontra na abordagem de Berle & Means (1984) ao colocar em questão três pontos centrais na evolução do mundo corporativo: o real afastamento entre propriedade e controle nas grandes companhias norte-americanas; as mudanças no comando das companhias, com a criação de uma estrutura gerencial e a divergência de interesses entre os gestores e os acionistas; e finalmente o questionamento dos objetivos da moderna empresa capitalista e seus mecanismos de controle, chegando a apontar que são muitas as razões para se admitir que a totalidade dos resultados das companhias não deva destinar-se automaticamente apenas aos seus acionistas.

Com o crescimento das companhias e o constante processo de dispersão do capital, ocorre (como já descrito no capítulo 2) a transição do controle das mãos dos proprietários do capital acionário para as mãos da administração / gestão (ou *tecnoestrutura* como denominou Galbraith – 1985). Desta forma, a direção executiva passa a ser a condutora dos negócios, sendo que nem sempre é escolhida pelos acionistas e pode não vir a seguir quaisquer instruções dos mesmos, principalmente com o aumento significativo do número de acionistas e conseqüentes dispersões do capital. Nesta transição, os autores apontam algumas consequências importantes: a propriedade da empresa passou de agentes ativos para agentes passivos, ou seja, dos proprietários de direito (acionistas) para os proprietários de fato (gestores). Assim, os proprietários de direito são possuidores de um pedaço de papel que representa uma série de direitos e expectativas em relação a uma companhia, não podendo, entretanto influenciar na condução da mesma. Uma segunda consequência, decorrente da primeira, é que o valor da riqueza acionária de uma pessoa passou a depender de forças inteiramente alheias a ela mesma e a seus esforços. A influência e a dependência agora são representadas pelas ações dos indivíduos que comandam a empresa por um lado e, pela ação dos agentes que operam no mercado acionário por outro (cada vez mais voltado à liquidez e ao curto prazo).

Neste processo, os principais interesses dos acionistas passaram a ser: o usufruto de uma parcela do lucro da companhia, por meio de dividendos; o aumento do valor de mercado da companhia (valorizando as ações no mercado de capitais) e o recebimento da parte correspondente em caso de venda da empresa. Assim, se tornou cada vez menor o interesse e o conhecimento junto às ações e políticas de gestão das empresas, conduzidas integralmente

pela *tecnoestrutura*. Em caso de discordância ou descontentamento, o caminho mais comum era a venda das ações, substituindo-as por de outras empresas.

Nasce então o termo *conflitos de agência*, que surge quando o resultado de uma parte depende das decisões tomadas por outra parte. Embora o agente gestor deva agir em benefício dos acionistas passivos, ocorrem situações em que os interesses são conflitantes, ocorrendo ainda comportamentos oportunistas por parte dos gestores (e muitas vezes também dos próprios acionistas). No momento relatado pelo texto, os conflitos eram bastante diferentes do que se pode observar nos anos de 1990. Na “Era de Ouro” da sociedade capitalista norte americana (como já analisada no capítulo 1 e 2), os interesses dos acionistas eram pela maior maximização possível da riqueza, enquanto para os gestores poderiam ocorrer preocupações com a segurança no emprego e a solidez da companhia, estilo de vida e políticas de crescimento no longo prazo; além de uma preocupação com o próprio desenvolvimento do país, muito atrelado às grandes corporações.

Quadro 3.1 – Conflitos de agência – propósitos imperfeitamente simétricos

	Deveres	Objetivos	Fontes de conflitos de Agência
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos para capitalização • Remuneração pelos serviços de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões financeiras • Alocação de recursos • Carteiras de máximo retorno • Riscos e diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões que maximizam a riqueza dos acionistas
Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Controle e gestão da empresa • Informações sobre resultados, oportunidades e riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões empresariais • Domínio do negócio • Conhecimentos de gestão • Estratégia e Operações 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões que maximizam os interesses dos gestores

Fonte: Criação própria a partir de Andrade & Rossetti (2007).

É determinante apontar que tais conflitos são inerentes ao mundo dos negócios e que estão baseados em dois axiomas: primeiro que não existe contrato completo (de acordo com Klein²⁷) e segundo que não há agente perfeito (pelo axioma de Jensen-Meckling²⁸).

O axioma de Klein foi apresentado originalmente em 1983 e se refere às novas exigências e surpresas pelas quais a gestão corporativa está sujeita a passar em decorrência das constantes mudanças no ambiente dos negócios, cada vez mais frequentes após os anos de 1980. Devido aos novos cenários, descontinuidades e incertezas; a gestão passou de uma administração por objetivos previsíveis e cenários relativamente estáveis para a administração da incerteza e da surpresa. Assim, acaba-se a ilusão da existência de contratos completos e

²⁷ Ver Klein (1985).

²⁸ Ver Jensen & Meckling (1976).

ações previsíveis e conhecidas, devendo agora abranger todas as contingências e respostas possíveis.

Neste cenário, surge a necessidade constante de identificar as mudanças cada vez mais freqüentes e buscar respostas e ações que possam surtir efeitos e contribuir para o crescimento da empresa. Com a impossibilidade de definição de contratos completos e as frequentes mudanças no ambiente, acaba-se por delegar aos gestores algo além da análise e execução de ações previsíveis para o desenvolvimento da corporação e maximização dos lucros; outorga-lhes o direito de controle da empresa através do livre arbítrio para a tomada de decisões, em resposta a eventos inusitados e agora cada vez mais comuns. Essa nova condição de mais poder nas mãos dos gestores é denominada juízo gerencial e acabou, como será apresentado adiante, gerando um maior número de conflitos entre os acionistas e gestores, principalmente quando estes passam a se tornar “proprietários” da empresa.

Já pelo lado dos agentes, Jensen & Meckling (1976) analisam como fator determinante a força do interesse próprio em detrimento dos interesses de terceiros, mesmo na presença de condições hierárquicas pré-definidas. Desta forma, acaba por prevalecer o jogo de interesses no lugar da cooperação desinteressada e os agentes quase sempre se colocam mais eficazes na consecução de seus próprios interesses em detrimento de terceiros, o que acaba por comprovar a existência intrínseca de propósitos imperfeitamente simétricos entre os acionistas e os gestores.

Entretanto, a intensidade e magnitude desses conflitos se alteram, quando as empresas sofrem mudanças no seu capital acionário, passando a coexistir os acionistas majoritários (acionistas institucionais, na grande maioria) e os acionistas minoritários (ainda mais dispersos e limitados), principalmente com o fortalecimento do mercado financeiro depois dos anos de 1980; consequência da constante diminuição das restrições e barreiras regulatórias, através do fortalecimento das políticas neoliberais (como já descrito no capítulo 1). Mesmo com a ocorrência de tais mudanças, que serão intensificadas cada vez mais, o objetivo ao identificar a existência intrínseca e inerente dos conflitos de agência no mundo dos negócios é buscar o alinhamento entre tais interesses, nas estratégias de sucesso e no retorno alcançado pelas empresas. Nessa trajetória, existem duas formas básicas para auxiliar na minimização dos conflitos que são os mecanismos de incentivo (cada vez mais explorados e atualmente

bastante questionados) e os mecanismos de monitoramento (que passaram a sofrer alterações depois da vigência da Lei Sarbanes-Oxley²⁹).

Portanto, um ponto decisivo neste processo de mudança do conflito de agência enfrentado pelas empresas e seus acionistas ocorre quando os gestores passam a receber uma parte dos seus dividendos em *stock options* e outras formas de remuneração atreladas à propriedade. Neste momento, os propósitos dos gestores estão parcialmente alinhados aos propósitos dos acionistas majoritários ou acionistas institucionais, que ganham pela máxima valorização do valor das ações em um curto espaço de tempo, colocando em risco inclusive a própria sobrevivência da empresa, através de políticas e ações de alto risco, da constante demissão da força de trabalho e eliminação de cargos (solapando o conhecimento tácito da empresa), dos cortes em pesquisa e desenvolvimento, da manipulação dos resultados e da utilização de práticas nem sempre consideradas éticas.

Esse modelo de incentivos, embora iniciado nos anos de 1950, como instrumento de persuasão para convencer os gestores a buscar a máxima valorização do capital em prol dos acionistas, somente tomou corpo na década de 1980, com as alterações na cobrança de impostos pelo governo Reagan, através da reforma tributária de 1986, que diminui significativamente a cobrança de impostos sobre estas receitas, tornando não só viável como extremamente atraente aos gestores optar por receber parte de seus rendimentos via *stock options*.

Juntamente com as profundas mudanças tributárias e a abertura de novos campos de atuação à acumulação de capital, antes restrita e sob forte intervenção e controle do Estado, surgiram novos mecanismos de valorização do capital e o desenvolvimento do mercado de capitais, através da criação de inúmeros produtos financeiros, conforme descrito no item 1.3.5 capítulo 1. Essa conjunção de fatores permitiu uma alteração nos conflitos de agência entre acionistas e gestores e o nascimento de uma nova lógica, já mencionada no capítulo 2. As estratégias de crescimento e os planos de longo prazo tão característico da *tecnoestrutura* desenhada por Galbraith (1985) acabam perdendo força pelo crescimento e influência dos investidores institucionais³⁰, que a partir dos anos de 1990 vêm se tornando majoritários.

²⁹ A lei federal americana Sarbanes-Oxley de 2002, foi resultado de uma busca por maior controle e monitoramento após os escândalos financeiros envolvendo empresas como Enron e WorldCom que geraram prejuízos astronômicos aos seus acionistas. Em resumo, a lei procura ampliar os controles financeiros das empresas, elevando a transparência das informações e da contabilidade divulgada e criando procedimentos de maior responsabilidade ao presidente e diretor financeiro pelos dados divulgados ao mercado. Para mais informações ver Machado Filho (2006), Silveira (2010) e Tapscott & Ticoll (2005).

³⁰ Vale destacar novamente que esses investidores denominados institucionais podem ser grandes instituições como fundos de pensão, companhias seguradoras e fundos de investimento que têm como objetivo realizar investimentos no mercado

Com a paulatina cooptação dos executivos através da possibilidade de ganhos via *stock options* (agora isentas de tributação direta), os objetivos e estratégias da empresa sofrem alterações quanto ao ritmo e aos índices de valorização agora almejados. As políticas de longo prazo e as estratégias de investimento perdem espaço para ações de curto prazo, que tragam resultados imediatos com altas taxas de retorno.

De acordo com Crotty (2003), a porcentagem das *stock options* no rendimento total dos gestores foi se alterando, passando de 2% no início dos anos de 1980, chegando a mais de 50% no final dos anos de 1990 e atingindo atualmente seu auge, onde a participação desta forma de remuneração pode chegar a 100% do total dos rendimentos dos gestores conforme tabela abaixo:

Quadro 3.2 – Remuneração anual dos mais bem pagos CEOs das empresas de capital aberto dos EUA (em US\$ e %), 2009

	Salários	Remuneração Arelada ao Desempenho das ações (a)	Remuneração Total (b)	a/b (em %)
Média	1.499.068	11.256.282	22.263.194	50,5
Desvio Padrão	1.034.565	7.622.426	7.665.515	25,1
Mínimo	0	0	15.284.347	0,0
Máximo	8.100.000	50.730.092	56.810.851	100,0
Mediana	1.300.000	10.612.417	19.256.213	51,3
Total (90 mais bem pagos CEOs)	134.916.097	1.013.065.400	2.003.687.495	50,6

Fonte: elaboração própria a partir de AFL-CIO's Executive PayWatch Database 2010

Percebe-se, por exemplo, que em 2009, apesar do auge da crise financeira, 17 dos 90 mais bem pagos CEOs de empresas de capital aberto dos EUA receberam mais de 75% de sua remuneração total na forma de rendimentos atrelados ao valor das ações das empresas que comandam (ver Tabela I do Anexo Estatístico). Em média estes executivos receberam US\$ 21,5 milhões em pagamentos associados às ações. Como apontado mais adiante, um dos precursores desta política foi o CEO da GE - Jack Welch que depois de quase 20 anos de companhia ainda possuía mais de US\$ 900 milhões apenas em ações, que ainda não haviam sido vendidas por ele.

Fox (2009) aponta dois pontos decisivos que contribuíram para disseminar essa nova lógica e transformar as empresas em reféns da valorização acionária, sendo eles: profundas

financeiro e de capitais na busca pela maior rentabilidade possível de seu próprio capital e de seus clientes. Porém, um ponto decisivo nesta análise é diferenciar os fundos de pensão (que frequentemente mantêm as ações em seu portfólio por muitos anos, buscando rendimentos sustentáveis e de longo prazo) dos fundos de investimentos, extremamente agressivos, que trabalham com rendimentos de curto prazo através da alta especulação financeira e do ganho imediato da compra e venda de ações. Ver mais: Silveira (2010).

alterações nas estratégias de gestão e estruturas produtivas, através da aceitação de “modismos gerenciais” como reengenharia, *downsizing* e terceirização e o exemplo paradigmático de dois CEOs que se tornaram sinônimos de uma nova era (e.g. Jack Welch da GE e Roberto Goizueta da Coca-Cola).

A partir desse momento, o monitoramento dos executivos passa a ser feito pelo mercado de capitais, que ao falharem serão punidos com a queda no preço das ações e a perda de seus honorários. Essa lógica será estendida por toda a companhia, que sofrerá profundas alterações no local de trabalho, com novos *layouts* e novas formas de medir a contribuição individual para a empresa; através, por exemplo, da remuneração baseada no desempenho 360 graus, que exige mais comprometimento, responsabilidade e idéias inovadoras, sem criar em contrapartida, na maioria das vezes, ambientes favoráveis ao desenvolvimento dessas competências e habilidades.

De acordo com Micklethwait & Wooldridge (1998) a própria reengenharia, o maior exemplo da poderosa influência de novos “gurus” da administração, trouxe profundas alterações no processo de trabalho e na própria relação entre funcionário e empresa. A reengenharia, através da proposta central de: rasgue tudo e comece do zero, buscou redesenhar os fluxos de trabalho até então baseados em função / tarefa (originários do modelo fordista e da burocracia) e propor uma nova estrutura construída a partir de processos, sendo que cada processo engloba várias funções. Para que este modelo funcione adequadamente, é necessário que diferentes funções venham a trabalhar conjuntamente em um mesmo processo, utilizando as ferramentas da Tecnologia da Informação (TI), ao mesmo tempo em que muitas são extintas. Com a aderência às ideias da reengenharia, ocorre uma brusca redução dos custos operacionais da empresa, automaticamente sinalizado ao mercado, o que gera uma abrupta valorização das ações da empresa, mesmo que o processo estivesse ainda incompleto ou tivesse sido executado de maneira insatisfatória no decorrer do tempo, como ocorreu na maioria dos casos. Ao eliminarem milhares de empregos e reduzirem os custos operacionais, as ações das empresas se valorizavam bastante nos doze primeiros meses de aplicação da reengenharia, sendo que a situação se invertia em até dois anos depois, quando os valores alcançavam patamares abaixo do que antes da mudança.

“Muitas vezes, a reengenharia fracassou porque as empresas estavam mais interessadas em saciar a sede de soluções rápidas do mercado de ações, normalmente demitindo funcionários, do que em introduzir as mudanças estruturais” (MICKLETHWAIT & WOOLDRIDGE, 1998: 18).

A reengenharia acabou por gerar consequências sentidas até hoje no mundo corporativo e nas relações de trabalho: destruição da rede informal de contatos na empresa, devido a eliminação de inúmeros cargos e níveis hierárquicos (tornando a empresa muitas vezes horizontalizada), criação de processos falhos ou inviáveis, em um primeiro momento; dificultando o conhecimento por parte dos funcionários que permaneceram na empresa e seu comprometimento com as novas estratégias, constante ansiedade e pressão junto aos trabalhadores, quebra do contrato empresa / trabalhadores (com a perda da estabilidade) e finalmente falta de perspectiva de crescimento na carreira com a eliminação de inúmeros cargos.

De acordo com Fox (2009), o outro aspecto que contribuiu de forma determinante para a disseminação e aderência das empresas às novas práticas de curto prazo, atreladas ao mercado de capitais e a valorização de suas ações foram os resultados obtidos pela GE e pela Coca-Cola e que tiveram forte aceitação tanto na mídia como entre os gestores de outras companhias.

Jack Welch³¹, em meados da década de 1980, na busca pela valorização das ações da empresa e por maior competitividade, eliminou inúmeros níveis hierárquicos e demitiu milhares de funcionários, utilizando-se de modismos administrativos como a reengenharia. Com o mesmo pensamento e utilizando-se de métodos semelhantes, Roberto Goizueta realizou profundas transformações na Coca-Cola sob o seguinte lema: os gestores não são pagos para trazer conforto aos acionistas, mas sim para enriquecê-los³². Com os resultados positivos das ações de ambas as empresas e a publicidade de ambos os CEOs, (Welch tornou-se ícone de eficiência e rentabilidade, sendo venerado e idolatrado até hoje), uma nova era

³¹ Jack Welch atuou como diretor-presidente da GE por quase 20 anos e através de práticas questionáveis (como o alto corte de cargos), conseguiu aumentar a capitalização da empresa na ordem de US\$ 250 bilhões de dólares. Em contrapartida, veio a público, tardiamente, o pacote de benefícios mantidos após sua aposentadoria que contemplava entre outras regalias a utilização permanente de um apartamento da companhia em Manhattan (NY) com todas as despesas pagas (incluindo flores, vinhos, comida, jornais, empregados), acesso aos jatos Boeing 737 e helicópteros da GE, carros com motoristas e o mais impressionante: um contrato de consultoria vitalício com a companhia no valor mínimo de US\$ 86.535 por ano, para os primeiros 30 dias de trabalho, com acréscimo de US\$ 17.307 para cada dia extra. No seu último ano de companhia, sua remuneração foi da ordem de US\$ 16,7 milhões, tendo acumulado até aquele ano de 2000, cerca de US\$ 900 milhões somente em ações da empresa. Ver mais em Silveira, 2010.

³² Ver Fox (2009: 270): “Management doesn’t get paid to make the shareholders comfortable; we get paid to make the shareholders rich”.

começa a se desenhar, conforme já mencionado anteriormente, de cooptação dos gestores pelos acionistas (a divisão clássica entre propriedade e gestão se altera) e da formação de grandes blocos de controle de capital, através dos investidores institucionais.

A cooptação dos executivos pelos acionistas institucionais via *stock options*, inspirada em histórias de sucesso e na possibilidade de ganhos astronômicos se torna o motor das novas estratégias e políticas empresariais, sob a ideologia do mérito e do respaldo dado pelo mercado; passou-se a “acreditar” que os salários dos executivos são determinados pelo mercado e as variações estão fortemente correlacionadas com a boa ou má *performance* da empresa³³. Desenha-se um novo jogo de poder entre os agentes, estando os acionistas institucionais fortemente alinhados com os gestores de um lado (tendo respaldo tanto na mídia como da academia, com o argumento de que eles possuem interesses financeiros e independência para olhar as práticas gerenciais e as estratégias das empresas de maneira imparcial e, portanto, contribuir para seu sucesso) e a grande massa de acionistas minoritários do outro, pulverizada e perdendo cada vez mais sua influência e poder. Neste cenário passa a ser decisivo o papel das práticas de governança corporativa, que podem proteger os minoritários das ações dos controladores, trazendo uma nova ótica ao conflito de agência, como será analisado futuramente.

³³ Ver Fox (2009: 275): “That executive salaries are determined by the market, and that changes in compensation are strongly related to company performance”.

3.3 Aspectos determinantes, conceitos e modelos de governança corporativa

Existe um conjunto de diversidades e conceitos que cerca as questões relacionadas à governança corporativa. Desde a ruptura entre propriedade e gestão, a partir da transferência do poder de decisão a “alguém” que não é o proprietário do negócio; passando então a existir conflitos de interesse, derivados da delegação de algum tipo de poder e da assimetria informacional entre esses dois agentes, que são a essência da questão da governança corporativa.

Desta forma, de acordo com Andrade & Rossetti (2007), Clarke (2004), Lodi (2000), Machado Filho (2006), Silva (2006), Silveira (2010), Steinberg (2003), entre outros; as definições de governança corporativa acabam sendo inúmeras, pois abrangem um amplo leque de conceitos e diretrizes, que podem ser traduzidos como um conjunto de propósitos, princípios, processos e práticas que coordenam o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas buscando defender e atender aos propósitos dos proprietários, sendo que atualmente existe uma corrente teórica que busca considerar também os interesses dos outros *stakeholders*.

Baseada em princípios éticos inegociáveis (*fairness, disclosure, accountability e compliance*), como será analisado posteriormente, os propósitos da governança corporativa, juntamente com suas práticas na gestão de conflitos de agência, na minimização dos custos destes e na gestão de relacionamentos internos e externos buscam contribuir para o máximo retorno total de longo prazo dos *shareholders*. Além disso, hoje se almeja também harmonizar esses objetivos com os interesses dos demais *stakeholders*, principalmente considerando a importância da reputação e da credibilidade para a formulação de estratégias e na própria avaliação da empresa no mercado (ainda mais com a crescente utilização do conceito *triple bottom line*, que implica avaliações integradas de elementos econômico financeiros, sociais e ambientais), como será abordado ainda neste capítulo.

Esse estágio de credibilidade e importância dado ao movimento e às práticas de governança corporativa só tomou forma no início dos anos de 1990, com uma sucessão de fatos decisivos na consolidação e na necessidade de aplicação das boas práticas de governança corporativa junto às empresas. Entretanto, é fundamental apontar que a problemática existente do conflito de agência e a necessidade de monitoramento já foram apontadas no nascimento das empresas de capital aberto, quando Adam Smith em 1776 reforça a preocupação do papel e da atuação dos gestores na busca pela maximização do resultado das empresas. Gerentes que

usam dinheiro de terceiros não poderiam ser tão vigilantes quanto seriam com seus próprios recursos. Segundo Smith (1981: 741) nas empreitadas de “capital aberto” tais como as Companhias das Índias Orientais, em que os proprietários não eram os gestores da empresa, “...sempre prevaleceria a negligência e a abundância” ao invés do cuidado e da prudência.

3.3.1 Despertar e aceitação mundial

Embora as bases do conceito de governança corporativa tenham se iniciado com o crescimento da dispersão entre capital e controle no início do século XX, foi somente nos últimos vinte anos que o processo de consolidação desse movimento se intensificou, a partir de três marcos históricos decisivos que motivaram e intensificaram a difusão e a adoção, em escala global, de boas práticas de governança corporativa.

Um primeiro movimento que trouxe a tona às questões de governança corporativa foi o ativismo realizado por Robert Monks³⁴ que a partir da segunda metade dos anos 80, apresentou uma forte preocupação com o papel passivo dos acionistas nos EUA, mobilizando-os para uma atuação mais ativa em prol do sucesso da empresa e da sociedade, trazendo a tona os valores de justiça e comprometimento às normas e regimentos legais. Através de um esforço constante junto aos acionistas e da publicação de diversas obras sobre o assunto (Power and accountability – 1992; Corporate Governance – 1995, New global investors – 2001, Reel and rout – 2004, entre outras), Monks discorreu desde o problema crucial do conflito de agência, até a transparência na prestação de contas e a impossibilidade de um contrato perfeito, chegando a analisar os escândalos e megafraudes corporativas ocorridas depois de 2001 e que intensificaram, na visão dele, a necessidade vital de resgate da ética corporativa e a intensificação das práticas de governança corporativa.

O objetivo principal era transformar a atuação passiva dos acionistas, levando-os para os conselhos das corporações e fazendo-os participar mais ativamente das decisões estratégicas das corporações, quebrando a hegemonia dos administradores. Para Monks, a ausência da participação dos proprietários nas decisões da corporação, juntamente com o aumento do poder nas mãos dos gestores poderia levar, pela assimetria informacional e interesses divergentes a perda de competitividade pela empresa e futuramente a uma crise que acabasse por comprometer a existência da própria corporação. As contribuições de Monks

³⁴ Robert Monks foi um franco atirador, ativista de resultados que se sentia inconformado com a passividade dos acionistas minoritários. Formado em Direito e com passagens pela administração pública, assume um papel ativo na busca por convencer os acionistas minoritários a participar mais ativamente dos negócios e a representarem seus próprios interesses. Escreveu vários livros, entre eles um manual para a prática da governança corporativa.

foram decisivas na consolidação da trajetória das práticas de governança, ao elucidar e revelar os desvios e as assimetrias vivenciadas nas práticas corporativas, ao definir caminhos e processos de aproximar os acionistas, o conselho e a direção das empresas, ao mobilizar os pequenos acionistas a um papel mais atuante e ao buscar institucionalizar as boas práticas de governança corporativa objetivando maximizar os resultados das empresas, tendo sempre os princípios da ética como norteadores desse processo.

O segundo marco na consolidação da importância das práticas de governança corporativa foi o Relatório Cadbury, divulgado na Inglaterra em 1992 e que inspirou vários outros que surgiram posteriormente. Lodi (2000) relata a pouca eficiência e a medíocre atuação dos conselhos de administração no Reino Unido até os anos de 1990, onde havia troca de interesses e informações entre conselheiros comuns a várias corporações, criando um ambiente de favores e privilégios. Neste cenário é constituído, pelo Banco da Inglaterra um comitê para elaboração de um Código de melhores práticas de governança corporativa sob a responsabilidade de Adrian Cadbury. Baseando-se na prestação responsável de contas e na transparência das informações, o comitê definiu e intensificou a responsabilidade dos conselheiros e executivos na análise, apresentação e validação das contas e do desempenho da empresa; definiu a constituição e o papel dos conselhos e finalmente apontou a importância e as responsabilidades dos auditores na busca pela clareza e veracidade dos dados e informações passadas aos acionistas e ao mercado.

A versão final foi editada em dezembro de 1992 e tais recomendações e práticas influenciaram significativamente a alta gestão das corporações, não só no Reino Unido, como também serviram de base para a criação de normas e proposições semelhantes em outros países, como EUA e França. Os pontos centrais orientam que o conselho de administração deve reunir-se regularmente, deve manter um controle ativo da companhia e deve monitorar a direção executiva, ou seja, os gestores. Além disso, apesar de permitida a existência de conselheiros que exercem cargos de direção, deverá também existir conselheiros independentes, que exercerão julgamentos sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia e finalmente é dever do conselho apresentar uma avaliação equilibrada, compreensível e verídica da situação da companhia.

Um outro ponto considerado determinante para a consolidação das práticas de governança a partir dos anos de 1990 foi a divulgação pela OCDE³⁵ (Organization for Economic Co-operation and Development) em 1999, dos princípios de governança corporativa, que além de considerados como elos determinantes para o desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações; serviram também tanto para empresas de capital aberto, como para empresas não negociadas em bolsa e foram utilizados por diversos países (membros ou não da organização).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um bom regime de governança corporativa se traduz por uma forma eficaz de utilização de recursos, e as empresas devem se ater não somente aos interesses dos acionistas, mas também de uma gama maior de *stakeholders*. Dentro dessa linha, através dos princípios de governança corporativa, a OCDE relaciona a adoção de práticas efetivas de governança com a participação e inserção das organizações nos mercados cada vez mais globais. As práticas e princípios devem permear cinco áreas centrais, sendo elas: direitos dos acionistas, igualdade de tratamento entre os acionistas, papel dos *stakeholders*, divulgação e transparência, e responsabilidades do conselho de administração, cujo papel principal é atuar como guardião dos interesses dos acionistas, monitorando e controlando os executivos de alto nível da corporação e suas estratégias e condutas.

A conjunção destes três fatos decisivos para o movimento permitiu a difusão e aceitação das boas práticas de governança corporativa de maneira mais efetiva, refletindo na condução dos negócios e no conflito de interesses entre gestores e acionistas.

³⁵ A OCDE é uma sigla que significa *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), organização criada em 1947 pelos países não-comunistas, que possui atualmente 30 países-membros. Ver: <<http://www.oecd.org>>. Ver mais em: OCDE principles of corporate governance, 1999.

3.3.2 Conceitos e Valores

Pela própria complexidade e amplitude, os conceitos de governança corporativa variam muito como destacam Andrade & Rossetti (2007), Clarke (2004), Lodi (2000), Machado Filho (2006), Silva (2006), Silveira (2010), Steinberg (2003), entre outros que trazem contribuições significativas para a emancipação deste campo de estudo, tanto no Brasil como no mundo.

De acordo com Andrade e Rossetti (2007) os conceitos e valores da governança corporativa podem ser agrupados em quatro grandes grupos, sendo eles: governança como guardião de direitos, como sistema de relações, como estrutura de poder e como sistema normativo. Vale ressaltar, antes de explicitar cada um dos grupos acima que eles acabam se sobrepondo e se interconectando, devido a própria complexidade da natureza das empresas, de suas estruturas de poder e dos sistemas que as cercam.

Em primeiro lugar, classificar a governança como guardião de direitos de partes interessadas é entendê-la e estruturá-la para assegurar os direitos e deveres das principais partes envolvidas, neste caso os acionistas e gestores; além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. Mas, pode ir além, na tentativa de assegurar como afirma Williamson (1996) que a “governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio em si, mas também da sociedade como um todo”.

Em segundo lugar, ao considerar a governança corporativa como sistema de relações, Andrade e Rossetti (2007) se baseiam na busca constante da gestão do relacionamento entre os acionistas, conselho diretivo e gestores, além dos relacionamentos existentes das empresas com seu entorno, no intuito de aumentar a competitividade da empresa.

Em terceiro lugar, tendo como base a questão da separação entre propriedade e gestão, ao entender governança corporativa como estrutura de poder, nada mais é do que criar e desenvolver mecanismos que possam contribuir para reger e controlar a estrutura de poder existente entre os proprietários e os gestores, definindo claramente os papéis, através de decisões de alto impacto compartilhadas e bem planejadas, e dentro de uma política de transparência e confiança.

Finalmente, o último conceito que abrange a governança corporativa de acordo com tais autores é o conceito de sistema normativo, ou seja, de um conjunto de estatutos legais e regulamentos, fundamental para dar respaldo às práticas e diretrizes, através de uma conduta ética que deve permear todas as esferas da empresa, além da busca pela integridade, competência e responsabilidade corporativa para com todos os públicos estratégicos.

Essa classificação busca selecionar as principais frentes de atuação da governança corporativa devido à complexidade e abrangência dos públicos relacionados e dos interesses em jogo, que acabam por desenhar as dimensões abarcadas por este conceito. Entretanto, independente da dimensão ou classificação aceita, existem quatro valores ou princípios éticos norteadores da dimensão da governança corporativos e expressos nos principais códigos de boas práticas editados em várias partes do mundo. São eles:

- *Fairness*: que significa senso de justiça e equidade no tratamento aos acionistas, principalmente na questão dos acionistas minoritários, muitas vezes preteridos em relação aos majoritários.
- *Disclosure*: que significa busca por transparência de informações e acesso aos dados, principalmente aqueles de maior relevância ao negócio, cujo caráter estratégico pode vir a comprometer a saúde da própria corporação.
- *Accountability*: preocupação e comprometimento com a prestação de contas, de maneira ética e responsável.
- *Compliance*: busca pela conformidade e comprometimento às normas e regulamentos expressos nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país, garantindo uma conduta ética e de acordo com a lei.

Tais valores devem permear e orientar a conduta e as práticas de governança corporativa sendo, portanto, inegociáveis; além de determinantes na definição dos princípios norteadores da alta gestão das companhias, independentemente do modelo de governança corporativa vigente no país.

As práticas de governança corporativa, como já apresentado anteriormente, dizem respeito à estrutura da administração de uma empresa, a forma de escolha dos seus administradores e, fundamentalmente, a divulgação de informações da companhia para seus acionistas e para o mercado.

“Governança corporativa é o sistema no qual as corporações são monitoradas e controladas. A estrutura da governança corporativa determina a distribuição de direitos e deveres dos diferentes participantes da corporação, tais como a alta direção, os gerentes, os acionistas e outros públicos estratégicos (stakeholders), assim como explicita as regras e os procedimentos para a tomada de decisões dos interesses corporativos. Ao fazer isto, a governança também se configura como a estrutura que define os objetivos estratégicos, as formas de obtenção destas metas e o controle e monitoramento de seu desempenho” (CLARKE, 2004: 1).³⁶

Como já explicitado, toda a essência da teoria da governança está baseada em dois pilares centrais: delegação de poder (as intenções do agente, cujo poder foi delegado, são diferentes das intenções dos acionistas), e assimetria comunicacional. Os acionistas (principal), ao delegarem poder aos gestores (agente), esperam por parte destes, além da constante valorização do seu capital (objetivo central), a atribuição ética de respeitar os direitos dos mesmos e promover o bem entre todos os agentes afetados pela firma (seguindo valores éticos e morais). Deve-se incluir neste conjunto de agentes os clientes, fornecedores, mídia, governo, comunidades, etc., ou seja, todos seus *stakeholders* (pelo menos em tese).

Desta forma, as práticas de governança e de comunicação são ferramentas essenciais para a obtenção de um alinhamento corporativo entre os gestores e os acionistas, na tentativa de contemplar tanto os interesses dos acionistas, quanto dos gestores. Como já apontado no capítulo 2, atualmente a comunidade e a opinião pública passaram a influenciar significativamente a reputação e consequentemente a sustentação das empresas no mercado. Um exemplo ocorreu quando marcas consagradas como Nike tiveram sua reputação questionada pela utilização do trabalho infantil na produção de seus tênis, em países do terceiro mundo. Tanto as ONGs, como a Federação Mundial da Indústria dos Bens Esportivos começaram uma batalha para a total eliminação do trabalho escravo e infantil em países como Indonésia, Bangladesh e Paquistão, locais de produção terceirizada da Nike.

³⁶ No original, antes de tradução própria: “Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance” (CLARKE, 2004: 1).

Governança corporativa é de acordo com Clarke³⁷ (2004: 2): “um processo contínuo, através dos quais os conflitos ou interesses diversos devem ser acomodados e uma ação cooperada deve ser tida como padrão”. Ou seja, harmonizar interesses, alinhar visões estratégicas, propor melhores práticas e condutas, estabelecer uma comunicação de duas vias, buscar atenuar as barreiras burocráticas, atender aos interesses dos diversos públicos e continuamente manter a credibilidade da empresa e aumentar seu valor de mercado. Tudo isso faz parte dos objetivos da governança corporativa.

Assim, neste constante conflito de interesses entre os tomadores de risco e os gestores está a intersecção entre as práticas de governança corporativa e de comunicação organizacional, na tentativa de minimizar os riscos e atritos inerentes ao processo, e principalmente, desenvolver procedimentos que possam contemplar os interesses dos diversos *stakeholders*. Neste caso, podem-se classificar os *stakeholders* em 4 grupos: os *shareholders* que são os proprietários e investidores; os internos que estão efetivamente envolvidos com a geração e o monitoramento dos resultados; os externos que fazem parte da cadeia de negócios e finalmente todo o entorno da organização. Ainda dentro dessa classificação podemos subdividir cada grupo, como mostra o quadro abaixo, explicitando as diferenças de cada membro e seus interesses mais particulares.

³⁷ “A continuing process through which conflicting or diverse interests may be accommodated and co-operative action may be taken” (CLARKE, 2004: 2).

Quadro 3.3 – Interesses legítimos dos diversos *stakeholders*

Tipos	Interesses
SHAREHOLDERS	
Proprietários, investidores	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização do valor da empresa, através da valorização das ações • Dividendos ao longo do tempo
INTERNOS	
Conselho e diretores	<ul style="list-style-type: none"> • Base fixa de remuneração • Bonificações e <i>stock options</i>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança pela manutenção dos empregos • Salários • Participação nos resultados • Benefícios assistenciais materiais • Reconhecimento, oportunidades de crescimento
EXTERNOS	
Credores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de liquidação das dívidas contraídas
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Regularidade, desenvolvimento conjunto, pagamento
Clientes / Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Preços justos, produtos conformes, confiáveis
ENTORNO	
Comunidades Locais	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de empregos e contribuição para o desenvolvimento
Sociedade como um todo	<ul style="list-style-type: none"> • Bem estar social, sustentabilidade
Governos	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade legal, crescimento, geração de empregos
ONGs	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação ambiental, direitos de minorias e provisões

Fonte: Adaptado a partir de Andrade & Rossetti, 2007: 109.

A partir da consideração de que existem outros agentes e partes interessadas que se relacionam e fazem parte do universo das empresas, começaram a surgir fortes questionamentos quanto aos objetivos das corporações, as concepções do próprio conceito de governança corporativa e os valores determinantes na condução dos negócios.

Surgiram assim duas orientações diferentes quanto aos objetivos das organizações, as estratégias e mensurações dos resultados, e os grupos de interesse envolvidos e contemplados.

Num primeiro momento, os proprietários das empresas são os agentes principais do mundo dos negócios e o objetivo central da organização e consequentemente o foco das decisões e estratégias dos gestores deve ser a busca pelo máximo retorno total aos proprietários.

Como já apresentado no capítulo 1, esse conceito está baseado na teoria econômica ortodoxa, tendo como base os pensadores dos séculos XVIII e XIX, ideólogos da Revolução

Liberal. Dentro desse conceito, o bem estar coletivo será melhor quando cada agente econômico individualmente buscar a maximização dos seus ganhos, trazendo uma melhoria para o conjunto da sociedade. E ainda nesta linha, a interferência do Estado só vem prejudicar e atrapalhar a lógica do mercado. Entretanto, alguns pressupostos definidos como bases da teoria neoclássica, foram fortemente questionados nos últimos 20 anos, sem, no entanto, alterar as proposições ideológicas e políticas do liberalismo econômico:

“Esta proposição está fundamentada em um conjunto de premissas. E uma das mais importantes – a concorrência perfeita modificou-se substancialmente com o agigantamento das corporações e a formulação de oligopólios, cartéis e monopólios. Modificaram-se também as condições macroambientais, de que são exemplos os efeitos danosos da atividade produtiva em escalas crescentes e ecologicamente incorretas – as chamadas externalidades negativas” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 118).

Assim, embora a corrente principal e majoritária da economia, ainda esteja ancorada na teoria neoclássica, tendo como forte representante ortodoxo Friedman³⁸, que afirma que “o objetivo das companhias é a maximização do retorno dos acionistas, remetendo para a autoridade pública a responsabilidade de regulação das imperfeições dos mercados livres”; uma forte linha de questionamento vem surgindo, estando agora, depois da crise de 2008, ainda mais fortalecida.

Questionando como única razão válida, a proposição da empresa em maximizar ao máximo o retorno total dos proprietários, outra proposição vem surgindo, mesmo que muitas vezes de maneira tímida, trazendo a necessidade de contemplar os diversos interesses dos vários stakeholders e o valor para a sociedade como um todo.

Surgiu assim, uma primeira proposição que passa a considerar os interesses dos diversos *stakeholders* que fazem parte do universo empresarial, propondo assim que o objetivo da empresa é ser gerida para maximizar uma função de múltiplos interesses, atendendo, portanto aos diversos *stakeholders* e seus objetivos particulares. Essa corrente é chamada de *stakeholder oriented* e recebeu modificações, como será analisado mais adiante, que permitem uma maior amplitude de ação, sendo denominada: *comprehensive stakeholders oriented*.

³⁸ Ver Friedman, 1998.

Paralelamente, uma outra proposição desenvolveu-se, que não chega a questionar o princípio utilitário da maximização do retorno aos acionistas, mas que destaca a importância da criação de novos indicadores de rentabilidade para as empresas, além do retorno sobre o patrimônio líquido e dos ganhos de capital como um todo. É o conceito hoje chamado de administração *triple bottom line*, que não questiona a legitimidade e o objetivo da empresa em buscar a maior rentabilidade possível aos seus investidores, mas acredita que as companhias devam considerar e podem passar a ganhar através de outros indicadores de *performance*, como imagem e reputação corporativa através de um melhor relacionamento com a sociedade e uma política de responsabilidade social. Ou seja, é passar a contemplar as questões ambientais e sociais, além das econômico-financeiras; acreditando que isso possa trazer ganhos no futuro; mas, além disso, que podem incorrer se ignoradas, em significativas perdas e riscos para as corporações.

A despeito das linhas e abordagens escolhidas (*stakeholders oriented* ou *shareholders oriented*, além da administração *triple bottom line*), existem questões a favor e contra para cada uma dessas correntes, sendo que sua influência e o modelo de governança corporativa utilizado está intrinsecamente relacionado com as condições históricas, culturais, institucionais e sociais onde as empresas estão inseridas.

Ainda no processo de controle e gestão das empresas, pode-se identificar custos intrínsecos de agência que são divididos em: custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores (função utilidade dos gestores x geração de riqueza dos acionistas; busca de status, preferências por crescimento, participação, diversificação, tomada de risco) e custos incorridos pelos acionistas para maior controle das ações gerenciais (custos de elaboração e estruturação de contratos, custos de monitoramento dos agentes, custos com sistemas de informações gerenciais complexos e custos com sistemas de incentivos).

“Na perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes – sistemas de monitoramento e incentivos – para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. O alinhamento de interesses dos acionistas e dos efetivos controladores da empresa não é automático; para tanto são necessárias estruturas e sistemas que harmonizam os conflitos de interesse entre eles” (SILVA, 2006: 7).

Desta forma, a análise das práticas de governança, permite perceber que a complexidade se dá não necessariamente pela racionalidade limitada dos gestores na tomada de decisões ou pela divergência de interesses; mas, na maior parte das vezes, pela assimetria informacional, onde os processos e fluxos de comunicação são unidirecionais e seletivos, conferindo um acúmulo de poder e status ao depositário da informação.

Neste caso, o Conselho de Administração teria uma dupla função de atuação: controle e suporte, ou seja, buscar alinhar os interesses entre os acionistas e os gestores, na tentativa de minimizar o processo de perda de valor futuro das empresas e da disseminação de informações conflitantes e assimétricas. Assim, na busca da criação de valor é preciso cada vez mais inserir ações e formas de conduta que representem *trade offs* positivos para os *stakeholders*, utilizando-se conjuntamente da comunicação integrada e das práticas de boa governança.

Uma importante pesquisa³⁹ feita neste campo, com diversos investidores na Europa, na Ásia e na América Latina, mostrou que mais de 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar mais por ações de uma empresa com boas práticas de governança corporativa, enquanto 75% dos investidores consideram as práticas de governança tão importante quanto o desempenho financeiro da empresa.

Antes disso, vale lembrar que a grande confiança depositada no CEO super-poderoso (principalmente no modelo estadunidense) e o papel muitas vezes frágil do Conselho de Administração acabaram por alimentar um cenário em que os gestores⁴⁰ estavam fortemente desalinhados com os interesses dos acionistas, estabelecendo estratégias de entrincheiramento, transações em benefício próprio, ausência de transparência, aumento do pacote remuneratório, manipulação contábil, entre outras falhas de governança.

Na tentativa de limitar e alinhar os interesses de ambos, diversas novas leis (a mais emblemática delas é a lei federal americana Sarbanes-Oxley, já discutida no início deste capítulo) e práticas de monitoramento e controle foram estabelecidas, principalmente após os escândalos dos anos 2001 nos EUA e estão sendo revistas novamente depois da forte crise financeira (diretamente relacionada à credibilidade das empresas) vivenciada no ano de 2008 e 2009.

³⁹ McKinsey Company: Investor opinion survey on corporate governance. Londres, 2000 apud Andrade & Rossetti (2007)

⁴⁰ Os gestores acabam direcionando suas ações e interesses no pólo oposto aos acionistas: se preocupam mais com segurança do que com lucros máximos, mais com crescimento do que com retorno, mais com usufrutos pessoais do que no real potencial de crescimento do valor da empresa.

Exemplos paradigmáticos que expuseram certas fragilidades do mercado e deixaram clara a necessidade de mecanismos de controle e monitoramento ainda mais intensos, reforçando a importância das práticas de governança corporativa foram os casos das empresas Enron e WorldCom⁴¹. A gigante Enron, por exemplo, cujo faturamento anual atingiu 100 bilhões de dólares, empregando mais de 20 mil funcionários e com 3.500 subsidiárias no mundo chegou a 13 bilhões de endividamento, depois de superestimar lucros de 600 milhões de dólares e mascarar dívidas de mais de 650 milhões de dólares; tendo o aval da empresa Artur Andersen responsável pela auditoria da empresa e que ajudava a manipular os dados e resultados da empresa. Os prejuízos da WorldCom chegaram à quantia astronômica de 180 bilhões de dólares, juntamente com a extinção de 20 mil cargos de trabalho e fraudes no valor de 11 bilhões de dólares, que resultaram na prisão e condenação a 25 anos do seu ex-presidente em julho de 2005.

Entretanto, mesmo com um aumento constante do monitoramento e controle na busca por um maior alinhamento entre os acionistas e os gestores, os fluxos de comunicação e informação ainda são bastante limitados, estando o gestor receoso de fornecer aos acionistas e também a sociedade, toda a verdade dos fatos. Talvez, porque antigamente guardar a informação era uma forma de poder; e ainda hoje, existem pessoas que continuam a reter informações com o objetivo de ter mais poder e obter vantagens com isso. Porém, quando o gestor se utiliza de recursos de terceiros ele está legalmente obrigado a fornecer informações a esses terceiros sobre a utilização dos recursos, ou seja, de informar aos acionistas onde o seu dinheiro está sendo aplicado e como está sendo aplicado.

Como demonstra Silveira (2010), apesar da crescente importância das práticas de governança corporativa e do aumento de monitoramento e controle, pode-se observar na crise de 2008/2009 sérios problemas de governança corporativa que causaram um enorme prejuízo aos investidores (os problemas ocorridos nas empresas Société Générale, Agreco, Lehman Brothers, Bear Sterns, AIG, Sadia, Aracruz, Siemens, Madoff, Satnford Bank e Satyam⁴² resultaram em perdas aproximadas de US\$ 341 bilhões), sem contar as perdas relacionadas aos funcionários dessas empresas e a sociedade como um todo.

Ainda de acordo com o autor, alguns casos dessas empresas envolveram fraudes e problemas legais, enquanto outros como (Aracruz e Sadia) foram resultados de más decisões

⁴¹ Ver: Machado Filho (2006), Tapscott & Ticoll (2005) e Taylor (2003).

⁴² Ver resumo dos casos em Silveira (2010) - apêndice 12.2.

na cúpula da empresa. Tanto o caso do Lehman Brothers como o Bear Sterns são resultados de complexas operações financeiras que acabaram por levá-los a insolvência, sendo que o primeiro faliu e o segundo foi vendido a preço simbólico. Outro caso paradigmático é a então maior seguradora do mundo – AIG, que se envolveu em complexas e arriscadas transações financeiras que acabaram trazendo prejuízos colossais, tendo sido socorrida pelo governo norte-americano em mais de US\$ 150 bilhões. Aqui no Brasil, além da Agreco, temos a Sadia e a Aracruz, que em setembro de 2008 reportaram perdas bilionárias da ordem de US\$ 6 bilhões associadas a operações financeiras com derivativos. Como resultado, a Sadia fundiu-se com a Perdigão e a Aracruz foi vendida a um valor bastante inferior ao anteriormente lançado.

Silveira (2010: 385) conclui:

“Ao analisar os casos de forma agregada, observa-se que uma atmosfera de arrogância e ganância associada à presença de CEOs excessivamente poderosos, conselhos de administração ineficazes, controles internos deficientes e ausência de questionamento dos investidores constituíram a receita perfeita para os recentes escândalos empresariais associados a falhas de governança”.

Em decorrência destes fatos, o mercado está hoje preocupado em exigir, cada vez mais informações e de uma forma bastante transparente, trazendo mudanças na importância e valorização das boas práticas de governança corporativa. E, como nunca visto antes, (dado os escândalos com corporações de renome e importante participação no mercado), depende da confiança construída e exige transparência, que significa, na concepção de Tapscott & Ticoll (2005: 23): “a acessibilidade, para os *stakeholders*, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”.

3.3.3 Abordagens e modelos de governança corporativa

Abaixo serão analisadas e comparadas as duas principais abordagens de governança corporativa, tendo como base a legitimidade dos interesses envolvidos entre os *shareholders* e os demais públicos estratégicos relacionados com a empresa e denominados de *stakeholders*.

O estágio, a maturação e a evolução das abordagens e dos modelos de governança corporativa efetivamente praticados se modificam conforme os países onde estão inseridos; por sofrerem alterações e adaptações decorrentes das condições históricas, culturais, institucionais e econômicas dos ambientes relacionados. Além de serem influenciadas pela própria formação econômica dos mesmos, pela configuração e maturidade do seu sistema financeiro, pelas instituições legais estabelecidas naquele país e finalmente pela forma dominante de propriedade e de financiamento das empresas específica em cada país ou região.

Portanto, vale aqui destacar que não existe um modelo padrão de governança corporativa que se ajuste a todos os cenários e ambientes. Como ressalta Oliveira (2000), é importante saber que todos os sistemas de governança podem ser eficientes desde que cumpram os critérios apropriados ao sistema econômico, político e legal do país, além de respeitar a cultura local.

A abordagem ainda hegemônica, embora esteja sofrendo alguns fortes questionamentos é a abordagem *shareholders oriented*, cujas raízes estão baseadas na teoria econômica clássica (já discutida no capítulo 1), reforçando que a legitimidade dos interesses dos proprietários tem por fundamento a questão do risco e do espírito de empreendimento, inerente aos novos negócios. O objetivo está em buscar maximizar o retorno total dos proprietários (tanto através de dividendos ao longo do tempo, como também pelos ganhos de capital resultantes do aumento do valor da empresa) e que se tornam o motor para a continuidade de novos investimentos. Além disso, pelo próprio princípio utilitário da teoria econômica clássica, esta abordagem acaba por estabelecer medidas de desempenho mais objetivas, com parâmetros bem definidos de aferição de resultados, o que ajuda a consolidar e facilitar ainda mais a aceitação desta abordagem. Embora esteja explícita a valorização do direito a propriedade e dos interesses dos *shareholders*, a teoria na qual está ancorada afirma que os objetivos de maximização do lucro são os que mais atendem ao interesse social, levando a uma melhoria da sociedade como um todo. Tal consequência pode ser questionada quando do agigantamento e do poderio que algumas corporações chegaram a alcançar, podendo vir a tornarem-se insensíveis às necessidades da sociedade e às práticas de

responsabilidade social, além de outros fatores que podem contribuir com a imagem e reputação da empresa, podendo afetar inclusive seu valor de mercado, como danos ao meio ambiente ou utilização de trabalho infantil.

“O foco nos interesses dos shareholders predomina nos países anglo-saxões. Além de terem sido lugares onde mais vicejaram as bases doutrinárias - teológicas, com o calvinismo; ideológicas, com a Revolução Liberal – do sistema capitalista ocidental, foi ali que mais fortemente se desenvolveram todos os fatores determinantes da evolução do capitalismo e da expansão do mundo corporativo. Dois desses fatores conduziram à predominância nesses países de orientação shareholder: a institucionalização do sistema de sociedade anônima e a notável expressão do mercado de capitais como alternativa de investimento” (ANDRADE & ROSSETTI, 2007: 126).

A outra abordagem procura contemplar todos os públicos estratégicos relacionados com a empresa e se denomina *stakeholders oriented*. O objetivo corporativo está vinculado à conciliação de um conjunto ampliado de interesses, que possa satisfazer todos os públicos envolvidos. De certa forma, busca-se conciliar os múltiplos objetivos na tentativa de satisfazer todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos junto a organização. Desta maneira, os objetivos e as diretrizes estratégicas das empresas devem contemplar indicadores que vão além do lucro. Existem, portanto, outras categorias de retorno maximizáveis, como por exemplo, as relações entre grupos e o capital humano, que juntos contribuem para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das corporações. Assim, os diversos públicos estratégicos são considerados além de simplesmente meio para que os acionistas alcancem seus objetivos, possuem e almejam seus próprios fins e objetivam a maximização de seus retornos. A dificuldade nesta abordagem está em estabelecer critérios de controle e objetivos claros para cada um dos públicos envolvidos, já que os indicadores de desempenho vão além dos resultados financeiros; muitas vezes trazendo um maior número de conflitos que pode levar a situações de instabilidade ou de estagnação. Busca-se uma gestão mais consciente da empresa, que tentará conciliar as demandas dos acionistas com as demandas dos demais públicos envolvidos e que, de certa forma, são responsáveis pela manutenção e sobrevivência da própria corporação.

“A doutrina da teoria dos stakeholders baseia-se na idéia de que o saldo final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os stakeholders envolvidos, e não apenas os resultados dos acionistas” (MACHADO FILHO, 2006: 8).

No quadro abaixo, segue a síntese dos principais argumentos que legitimam cada uma das abordagens, valorizando àquilo que lhes é mais pertinente.

Quadro 3.4 – Síntese dos argumentos de legitimação de cada abordagem

Interesses do ponto de vista dos shareholders	Interesses do ponto de vista dos stakeholders
Criação de valor para a sociedade como um todo, do espírito de empreendimento e de geração de riquezas	Grupos com os quais a empresa deixaria de existir, ou seja, são constituintes da própria natureza da empresa
A busca pela maximização do retorno sobre os investimentos e do valor da empresa a longo prazo é condição <i>sine qua non</i> para a continuidade da atividade profissional	Existem forças sinérgicas coletivas que, através de uma inteligência organizacional, lutam pela sobrevivência, pelo crescimento e pela continuidade da empresa
O capital integralizado é recurso ao qual os proprietários só tem acesso se outros se interessarem, livremente, em adquiri-lo	Os <i>stakeholders</i> não são somente meios para que os acionistas almejem seus fins. Eles também possuem objetivos e interesses que devem ser considerados
Os proprietários não são protegidos por ações contratuais com a empresa, diferentemente com o que ocorre com os demais <i>stakeholders</i>	Há interesses sociais difusos que são dependentes das diretrizes, das ações e dos resultados da empresa e que não podem ser desconsiderados
O máximo retorno total é um estímulo para mais e novos empreendimentos	O grande entorno da empresa se movimenta como suporte vital de seu desenvolvimento sustentável

Fonte: Adaptado a partir de Andrade & Rossetti (2007: 123).

Apesar do predomínio da abordagem *shareholder oriented*, principalmente em decorrência da maturidade e importância do mercado de capitais dos EUA, existe um movimento de convergência mundial decorrente da globalização e da constatação da influência e dos impactos de repercussão positiva e redução de riscos quando da atenção às demandas e necessidades de outras partes interessadas, ou seja, de seus *stakeholders*. Neste caso, existe a busca pelo equilíbrio (*trade-off*) entre o máximo retorno aos acionistas, considerado como o objetivo primário das companhias e a satisfação às demandas dos demais públicos estratégicos, enquanto convergentes com esse objetivo. É determinante para a própria sobrevivência das empresas considerar os interesses dos *stakeholders* que podem conjuntamente contribuir para o aumento do valor da empresa, uma melhor promoção da sua imagem e reputação, possíveis reduções de custos, elevação da moral dos funcionários, chegando até a influenciar na construção da lealdade por parte dos clientes, entre outros benefícios.

Essa proposta foi apresentada por Jensen (2001) e denominada de maximização iluminada de valor (*enlightened value maximization*), objetivando atender às demandas dos diversos *stakeholders*, através da criação e sustentação de vantagens competitivas e da gestão eficiente entre os públicos envolvidos com o objetivo de máximo retorno do capital. Neste momento destaca-se ainda mais a importância do papel das boas práticas de governança corporativa que podem permitir uma gestão melhor dos negócios, maximizando a criação de valor para os acionistas e para as outras partes correlacionadas.

Além das abordagens descritas acima, cuja reflexão está ancorada no papel social das organizações, existem algumas características específicas dos modelos de governança corporativa aplicados em cada país ou região, que variam, como já mencionado, de acordo com o ambiente institucional no qual estão inseridos.

De acordo com Andrade e Rossetti (2007), Machado Filho (2006) e Silva (2006) e Silveira (2002, 2010), torna-se imprescindível uma reflexão sobre os dois sistemas predominantes, dentre os modelos existentes e que acabam por influenciar modelos em diversas partes do mundo: o anglo-saxão que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido e o nipo-germânico que predomina no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa continental. Vale ressaltar que ambos sofrem fortes influências dos princípios norteadores da OCDE⁴³ de governança corporativa que acabam por assessorar governos membros e não membros, em seus esforços de elaboração, avaliação e aperfeiçoamento das boas práticas de governança corporativa em seus países, através da criação de uma estrutura jurídica e regulatória, que tem por objetivo orientar a conduta dos investidores, das corporações e da própria bolsa de valores.

As diferenças entre eles podem ocorrer quanto aos aspectos no interior da empresa ou fora dela. Ao considerar os diferenciais presentes no ambiente externo, é possível verificar diferenças quanto a existência ou não de proteções legais aos acionistas, quanto as fontes predominantes de financiamento, características de cada região; e diferenças quanto aos estágios em que se encontram as práticas e os procedimentos que dizem respeito a governança corporativa. Ao considerar as diferenças tendo como ponto de partida o interior das organizações, podem-se encontrar diferenças quanto ao modelo de separação entre propriedade e gestão, quanto a intensidade e características dos conflitos de agência e

⁴³ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (www.oecd.org).

finalmente observar diferenças ou semelhanças quanto ao papel e as formas de atuação do Conselho de Administração.

O modelo anglo-saxão caracteriza-se pela extrema pulverização do controle acionário e pela já consolidada separação entre propriedade e gestão. O tipo de financiamento predominante se dá via mercado de capitais, o que acaba por influenciar na importância cada vez maior dada ao valor das ações no mercado. Os conflitos de agência no início se concentravam entre os acionistas e os gestores, chegando agora a se intensificar em busca de maior proteção aos acionistas minoritários (com o crescimento dos acionistas institucionais, já descrito no capítulo 1 e 2, depois dos anos de 1980). Tendo como abordagem hegemônica a busca pela maximização dos acionistas, o papel do Conselho de Administração volta-se para este objetivo, porém ainda de maneira insatisfatória e bastante criticada após os escândalos de 2001 e a crise de 2008/2009, que mostrou a fraca atuação do conselho e a necessidade de mecanismos mais intensos de monitoramento e controle.

Já o modelo nipo-germânico se caracteriza pela preocupação com os interesses dos demais públicos estratégicos da empresa, ou seja, seus *stakeholders*. Além disso, a forma predominante de financiamento vem dos bancos, fazendo com que o mercado de capitais possua um destaque bem menor. A propriedade é concentrada, sendo que a gestão na grande maioria é compartilhada; várias empresas possuem dois conselhos de administração, um deles com representantes dos funcionários e da comunidade e outro que representa os acionistas. O conflito de agência se dá entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários e é comum haver estruturas acionárias cruzadas, devida a forte participação dos bancos, que realizam inclusive um papel constante de monitoramento e supervisão da gestão das empresas.

Como já destacado, as instituições econômicas e legais de um país, além das práticas culturais; acabam por afetar de maneira decisiva o sistema de governança corporativa adotado pelas empresas e o nível de proteção legal oferecido aos acionistas. Portanto, mais importante do que comparar e enumerar as diferenças entre os principais modelos, é buscar compreender que todos possuem graus e combinações de proteção legal aos seus acionistas e diferentes concentrações de propriedade, podendo ainda sofrer uma maior ou menor influência do Estado.

A análise do modelo brasileiro, por sua vez, aponta uma baixa proteção legal aos investidores, o financiamento em grande maioria é interno ou através de bancos estatais e

existe ainda uma grande concentração da propriedade. Dentre as principais características das empresas brasileiras listadas em bolsa, está a existência de um modelo particular de propriedade, com uma forte concentração de ações com direito a voto, as chamadas ordinárias e um alto índice de emissões de ações sem direito a voto denominadas de preferenciais. A alta concentração da propriedade (posse de ações) e do controle das companhias (tomada de decisão) cria um cenário onde o principal conflito de agência ocorre entre os acionistas controladores e os minoritários, diferentemente do que ocorre nos EUA, entre os acionistas e gestores. Os Conselhos de Administração possuem ainda um papel de coadjuvante, embora tenham surgido melhorias na própria composição: separando as presidências do conselho-direção, aumentando a heterogeneidade dos membros (através de conselheiros independentes) e criando subcomitês dedicados a assuntos específicos.

Com alterações no mundo corporativo brasileiro, através das privatizações, de processos sucessórios, de fusões e aquisições e da presença cada vez mais constante e crescente de investidores estrangeiros e institucionais no mercado, além das duas reformas de grande impacto que são: a Lei das Sociedades por ações em 2001 e a reforma do Código Civil em 2002⁴⁴, as práticas de governança corporativa têm evoluído no país estando, entretanto, ainda distante dos modelos mais maduros existentes no mundo. Em 1999, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)⁴⁵ publicou o primeiro código de melhores práticas no Brasil, baseado na análise de algumas codificações internacionais; entretanto, devido às transformações e demandas do mundo corporativo nacional, já surgiram novas versões em 2001 e 2004. O código, embora de aplicação voluntária por parte das empresas reforça a importância dos valores da governança, como *accountability*, *disclosure* e *fairness* além de estimular a aceitação e nortear a evolução do sistema de governança corporativa no país.

Ainda no intuito de estimular as boas práticas de governança nas empresas, a BMF&Bovespa⁴⁶ instituiu novas regras e criou níveis diferenciados de atuação no mercado de capitais baseados no estágio em que as empresas estão quanto às práticas de governança corporativa. Este segmento é denominado de Novo Mercado e está dividido em três níveis (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado), conforme o comprometimento e a aderência das empresas de capital aberto às práticas que gerem níveis de governança mais altos e conseqüentemente

⁴⁴ Ver Andrade & Rossetti (2007) – capítulo 7 e Silveira (2010) – capítulo 7.

⁴⁵ O IBGC exerce um papel bastante importante na disseminação das boas práticas de governança corporativa no Brasil, não somente pela elaboração pioneira no país do código das melhores práticas, mas também como um agente de reflexão e propagação dos conceitos e práticas no campo da governança corporativa, através de treinamentos, palestras, seminários e pesquisas (www.ibgc.org.br).

⁴⁶ Bolsa de Valores e Mercados do Estado de São Paulo (www.bovespa.com.br)

venham a valorizar os ativos dessas empresas, principalmente o valor de suas ações no mercado, além de trazer credibilidade ao próprio mercado de capitais brasileiro, ao mesmo tempo em que homogeneíza e alinha-o com as práticas aplicadas nos mercados internacionais.

“As regras do Novo Mercado representam um novo patamar de Governança para o Brasil; com a maior pulverização do capital das empresas, distribuído exclusivamente em ações ordinárias, cresce a necessidade por maior transparência e equidade nas organizações. Sendo assim os investidores estão acirrando a demanda por relatórios financeiros e práticas de boa Governança” (MURITIBA, 2009: 35).

3.4 Processos mais eficazes: uma demanda latente

Principalmente após os escândalos de 2001 e a forte crise (ainda a ser totalmente superada) do biênio 2008/2009, retomou-se um movimento de intensificação e preocupação por aumentar a eficácia das práticas de monitoramento e controle junto às empresas. Além disso, existe uma preocupação em relação ao papel e a *performance* mais ativa do Conselho de Administração, na tentativa de participar mais intensamente das estratégias e rumos definidos pelas organizações, buscando minimizar os riscos e eventuais perdas e criando uma atmosfera de tensão positiva entre o Conselho e os gestores objetivando construir e sustentar vantagens competitivas de longo prazo. E sem dúvida, trazer transparência e interação entre esses dois agentes.

Na busca por processos mais eficazes presentes nas práticas de governança corporativa, criando condições para uma maior interlocução e integração entre as três bases: acionistas, conselho e direção encontram-se três objetivos principais, de acordo com Andrade e Rossetti (2007) e Muritiba (2009): promover o *empowerment* do Conselho de Administração, assegurar o desenvolvimento da diretoria executiva (os gestores) e estabelecer práticas de melhorias no monitoramento e controle.

Ao olhar para o Conselho de Administração, deve-se buscar ultrapassar a passividade tão característica e estabelecer políticas de interação e atuação mais ativa e permanente junto aos gestores. Para isso, deve-se estabelecer uma liderança do Conselho independente da direção executiva, ou seja, o Presidente do Conselho e o CEO da empresa são figuras distintas. Além disso, é preciso criar procedimentos mais claros de atuação, principalmente junto aos comitês específicos. Para tanto, deve-se compor um Conselho com competências complementares, com um número significativo de conselheiros externos e independentes.

Outro ponto decisivo é ampliar os canais de comunicação entre os acionistas, buscando sempre a ética e a transparência nos dados e propostas apresentadas. Finalmente, é fundamental estabelecer padrões de avaliações, monitoramento e controle mantendo um canal de interlocução constantemente aberto e que permita a construção de caminhos e a definição de estratégias, a partir da gestão do conflito, da diversidade de idéias e da busca constante por objetivos comuns.

Pelo lado da diretoria executiva, existe a demanda cada vez maior pela condução ética dos negócios, assegurando a formação de uma equipe competente e hábil na identificação de novas oportunidades e na análise das constantes transformações pela quais as empresas vêm passando. Além disso, pede-se maior clareza quanto aos programas de remuneração e bonificações, medidos por uma variedade maior de critérios, estando muitas vezes ancorados em desempenho de longo prazo; na tentativa de minimizar ações de interesses e benefícios individuais, além de políticas de curto prazo centradas exclusivamente no valor das ações.

Ambos os lados, conselho e gestores trabalhando conjuntamente, devem buscar ganhos superiores a empresa, agregando valor e promovendo direcionamentos e percursos diferenciados na tentativa de enfrentar e superar as profundas mudanças no cenário competitivo do qual elas fazem parte, harmonizando interesses e promovendo o crescimento econômico.

Desta forma, processos mais eficazes de governança corporativa buscam evitar abusos de poder e custos extorsivos de agência (que ocorreram nos escândalos de 2001), buscam minimizar erros estratégicos, gestões deficientes, visões limitadas e principalmente fraudes corporativas através da manipulação dos dados e da falta de transparência. Ao mesmo tempo, trazem credibilidade e segurança ao mercado, aumentando a confiança no mundo dos negócios e promovendo uma maior canalização dos recursos para o mercado de capitais. Entretanto, com a crescente financeirização amparada pela hegemonia das políticas liberais e com a perda de autonomia do Estado, presente a partir dos anos de 1990; a canalização dos recursos para o mercado de capitais trouxe prejuízos significativos para a organização do trabalho e para a própria existência das corporações. As empresas passaram a alterar suas estratégias de longo prazo e suas estruturas produtivas, utilizando-se do valor das ações como guia da atividade econômica e, desta forma, como a razão de ser das empresas. Como já discutido anteriormente, esse novo comportamento tem trazido fortes consequências às sociedades, desde alterações na lógica do trabalho, até comportamentos consumistas

desenfreados, que começam a ser questionados quando o excesso dessas práticas passa a beneficiar alguns poucos diretores, chegando ao extremo de contribuir para a destruição de inúmeras companhias.

Neste cenário de mudanças surgem novos mecanismos no sistema de governança corporativa, cujo intuito é permitir uma gestão ainda melhor, maximizando a criação de valor para os acionistas e outras partes interessadas, e estimulando a confiança e transparência no mercado. Pelo lado externo às organizações, surgiram normas mais duras e efetivas dos órgãos de regulação (por exemplo, a Lei Sarbanes-Oxley), um maior ativismo dos investidores institucionais na tentativa de se auto-protegerem e também na busca pela criação de mercados mais confiáveis e homogêneos (já que eles têm por costume investir em diversos locais do mundo) e também pela organização e mobilização dos acionistas minoritários profundamente preocupados com os caminhos tomados pelas organizações e receosos de verem seus investimentos virarem pó. Já pelo lado interno das empresas, pode-se identificar uma busca constante pela melhoria nas práticas de governança corporativa na tentativa de harmonizar os conflitos de agência e de aumentar a credibilidade e a reputação da empresa no mercado. Também existe uma preocupação em ampliar os canais de comunicação e favorecer a transparência de informações, buscando assim evitar fraudes e outros custos de agência, além de uma maior clareza na definição dos papéis e atribuições do Conselho de Administração e da diretoria executiva.

Quadro 3.5 – Aspectos relevantes de sintonia empresa X boas práticas de governança

Aspectos relevantes para uma boa governança	Sinais e práticas presentes de melhoria
1. Monitoramento	Supervisão detalhada das finanças das empresas por conselheiros independentes qualificados, livres de pressões da administração e dispondo de recursos para contratar seus próprios consultores especializados
2. Conflitos de interesse	Ausência de conflitos de interesse da parte dos conselheiro externos como relacionamentos com seus próprios negócios, contratos de consultoria e outras relações que lhes possam gerar benefícios conflituosos com os das empresas em que atuam,
3. Conselho de Administração	Constituição de conselhos bem equilibrados em termos de experiência, selecionados por um comitê de nomeação independente do executivo- chefe
4. Remuneração da direção executiva	Padrões de remuneração do quadro executivo relacionados de forma convincente com o desempenho de longo prazo, medido por uma variedade de critérios. Vinculação do pagamento de incentivos ao desempenho comparado com o dos concorrentes, tanto em termos financeiros como em termos de mercado
5. Participação acionária	Requisitos rigorosos quanto à participação acionária, que limitem a capacidade dos executivos e conselheiros de se desfazerem de suas ações nas posições de pico no mercado
6. Conselhos externos	Reuniões regulares de conselheiros externos sem a presença do executivo-chefe
7. Questões estratégicas	Sistemas estruturados que mantenham o conselho informado de forma regular e detalhada sobre questões estratégicas, que são ali abertamente debatidas
8. Questões operacionais	Conselhos que sabem como ficar fora de questões operacionais e se concentrem no cenário geral dos negócios e em questões corporativas críticas
9. Normas contábeis	Demonstrações financeiras acessíveis que evidenciem claramente os princípios contábeis subjacentes e as conseqüências das decisões tomadas
10. Transparência	Informações transparentes sobre decisões corporativas, tanto de questões estratégicas, como de governança

Fonte: Andrade & Rossetti (2007: 524), apud The Economist & KPMG. Corporate governance: business under scrutiny. London: The Economist Intelligence Unit, 2003.

3.5 Conclusão

As boas práticas de governança corporativa estão sendo cada vez mais valorizadas junto às empresas e aos mercados de capitais como demonstrou a pesquisa da McKinsey Company (2000), além de Andrade e Rossetti (2007), Muritiba (2009) e Silveira (2010). A busca por práticas e procedimentos mais efetivos tem por objetivo ampliar o acesso ao mercado, com menores custos de capital; transformando-se em um importante requisito para o acesso a mercados financeiros internacionais.

Na tentativa de ampliar o controle e o monitoramento junto aos gestores, principalmente após os escândalos de 2001 e a crise dos anos de 2008/2009, as práticas de governança corporativa vêm ganhando destaque no mercado e dentro das próprias corporações, muitas vezes estimuladas por pressões dos acionistas minoritários na tentativa de participar mais ativamente das estratégias da empresa, buscando minimizar os riscos e estabelecer diferenciais competitivos mais duradouros. E, por outro lado, os próprios investidores institucionais são favorecidos pela homogeneidade dos códigos e pelo aumento de confiança e credibilidade nos mercados onde atuam.

Os benefícios na aplicação das boas práticas de governança passam também por ampliar a possibilidade de novas alianças estratégicas. E finalmente, acaba por promover uma redução de conflitos de interesse, através de um maior alinhamento entre proprietários, conselho e direção executiva gerando para a empresa maior credibilidade e confiança junto ao mercado, que atualmente encontra-se disposto a pagar mais pelas empresas cujas práticas de governança são mais efetivas, principalmente quanto à transparência de informações (*disclosure*) e quanto ao comprometimento às normas e leis (*compliance*).

Neste ponto é fundamental a busca pela transparência e clareza de informações tanto entre o Conselho de Administração e os gestores, como entre os acionistas e seus representantes – o próprio conselho. Assim, as políticas de comunicação organizacional podem contribuir ou até determinar o sucesso das boas práticas de governança corporativa ao estabelecerem canais de comunicação efetivos, que permitam a existência e a manutenção de uma comunicação de duas vias (e não somente a transmissão de informações unilateral), que forneça credibilidade e estimule a interação entre estes agentes, além de facilitar a interlocução com os demais públicos estratégicos e que, hoje, contribuem na construção da credibilidade e da imagem da empresa e tornam-se fundamentais para o alcance do sucesso de forma sustentável e competitiva.

Entretanto, vale destacar que as transformações ainda são insuficientes, o desequilíbrio existente entre os gestores e os acionistas, sem falar na apatia do Conselho de Administração ainda traz consequências danosas ao mercado e a sociedade como um todo. A própria valorização excessiva no preço das ações como forma de mensuração da saúde financeira das empresas trouxe sérios problemas que ainda não estão completamente resolvidos. A questão central está permeada pelo conflito entre propriedade e gestão, sendo que os gestores passam a receber grande parte da sua remuneração em *stock options* e desta forma agem de maneira individualista e oportunista muitas vezes; deixando os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders* em segundo plano. Além disso, o predomínio da lógica de curto prazo, através da intensa expansão especulativa financeira prioriza estratégias que abandonam os processos de gestão e de relacionamento antes presentes nas empresas e estabelecem contratos temporários tanto com os próprios trabalhadores como com os fornecedores, na busca pela maior valorização possível do capital, mesmo que em detrimento da perda de emprego por centenas de trabalhadores, do abandono de cidades e regiões e da utilização de processos produtivos duvidosos.

Capítulo 4: Papel e evolução da comunicação organizacional

4.1 Introdução

O capítulo 4 abordará uma análise histórica do *corpus teórico* da comunicação organizacional, dando forte ênfase para as novas práticas de comunicação e interlocução da empresa junto aos seus diversos *stakeholders*. Antes disso, será feita uma reflexão sobre as intersecções, limites e interfaces do campo da comunicação organizacional com outras áreas afins e os benefícios e questionamentos deste encontro.

A intenção neste capítulo é descrever a trajetória do pensamento comunicacional nas organizações, tendo como ponto de partida os teóricos norte-americanos da década de 1950, analisando a perspectiva tradicional, interpretativa e crítica; além da utilização das metáforas e de novas perspectivas teóricas atualmente utilizadas no estudo da comunicação. Também será apresentado um recorte da realidade brasileira e seus representantes, quais os desafios para o campo teórico da comunicação no século XXI e as possíveis estratégias junto aos diversos públicos das organizações.

Como uma das hipóteses desta tese, acredita-se que a comunicação organizacional aliada à governança corporativa poderá contribuir, decisivamente, na busca pela adaptabilidade e maior rentabilidade das empresas num novo cenário competitivo. Pode, ao mesmo tempo, ser instrumento e consequência das alterações no processo de gestão das mesmas, buscando um ambiente mais flexível, criativo, participativo e, consequentemente, mais dinâmico. Na verdade, é a utilização da comunicação de duas vias, da participação ativa e da interação e construção coletiva em cada etapa do processo organizacional.

É a superação dos fluxos e processos formais de comunicação, juntamente com uma integração efetiva das diversas áreas comunicacionais, por meio de uma nova filosofia e cultura organizacionais. Só assim, a comunicação deixaria de ser encarada como um mero conjunto de atividades (visão operacional), como um centro de custo para a empresa e passaria a ocupar um lugar central no processo organizacional, desempenhando um papel estratégico.

Desta forma, a comunicação organizacional passaria a englobar as questões mercadológicas, institucionais e administrativas. E mais, deveria contemplar análises sociais,

políticas, mercadológicas, econômicas e culturais, buscando posicionar a empresa frente aos seus diversos públicos, seus *stakeholders*, antecipando inclusive tendências futuras.

Ainda que as empresas percebam e acreditem na importância e no papel da comunicação organizacional para a manutenção e sobrevivência das mesmas, há ainda poucas evidências da utilização da comunicação de forma estratégica e integrada, perpassando toda a empresa e sendo um reflexo do processo de gestão. Uma das razões para a existência deste descasamento entre prática e discurso corporativo⁴⁷ ocorre devido ao fato da grande maioria das empresas ainda estar organizada sob o padrão tradicional e burocrático da administração clássica taylorista; concebendo a comunicação como um conjunto de atividades, com uma atuação exclusivamente operacional⁴⁸.

4.2 Interlocuções e interfaces da comunicação

Para o exercício da análise e reflexão do campo da comunicação, e mais especificamente do campo da comunicação organizacional é fundamental buscar entender os limites, as intersecções e as várias interfaces do campo da comunicação com outras áreas de conhecimento.

De acordo com Mattos (2008) a interface não resulta em dispersão ou anulação de um dos objetos diante das outras faces (disciplinas), fato que ocorreu em algumas situações pela prática da interdisciplinaridade, quando o campo da comunicação ocupou por diversas vezes o espaço de pano de fundo da análise e não o foco em si; mas sim a busca por uma melhor compreensão e definição do objeto comunicacional.

“Diferentemente do efeito provocado pela prática da interdisciplinaridade da Comunicação com outros saberes, a interface não resulta em dispersão ou diluição do objeto da Comunicação e de fronteiras diante de outras faces (disciplinas) dominantes nas articulações processadas entre as áreas de conhecimento. Pelo contrário, nas abordagens de interfaces a articulação entre as perspectivas disciplinas é realizada para atender à necessidade de conhecer em profundidade a concretude do objeto comunicacional” (MATTOS, 2008: 17).

⁴⁷ Ver estudo realizado por Sabbatini, 2003.

⁴⁸ Ver capítulos 1 e 2 desta tese.

A interdisciplinaridade com diversas áreas de conhecimento, principalmente as ciências sociais aplicadas e as da linguagem, está presente desde o início nos estudos do campo de comunicação, trazendo, por um lado, uma contribuição importante na compreensão dos processos e das práticas comunicacionais, e por outro; dificultando a consolidação da comunicação como disciplina científica, no momento em que muitas vezes tratava a comunicação de forma secundária ou paralela.

Desta forma, como propõem Braga (2004), Mattos (2008) e Reis & Costa (2007) é determinante para a consolidação do campo teórico da comunicação ultrapassar a natureza interdisciplinar e ir além da mera aplicação de conhecimentos oriundos de outros campos teóricos, resultando assim na construção de conhecimentos específicos, pertinentes e relevantes ao saber comunicacional ao identificar, através das interfaces, quais questões comunicacionais estão presentes e como trabalhar essa interação.

Pela própria natureza ubíqua da comunicação, ao identificar que a dimensão instauradora dos processos comunicativos é formadora dos processos sociais, pode-se reconhecer e identificar a comunicação nos processos e práticas sociais e em vários campos do conhecimento, o que acabou por propiciar uma intersecção temática entre diversos campos de estudo.

“Essa ubiqüidade da Comunicação na vida social contemporânea e a sua indiscutível visibilidade talvez expliquem sua emergência e presença crescente como tema de estudos em vários campos de conhecimento. Ao buscarem entender e explicar os objetos sociais, esses campos não têm como produzir explicações sem levar em conta os processos interativo-interlocutivos formadores desses objetos” (MATTOS, 2008: 57).

No caso da comunicação organizacional, existe uma intersecção intrínseca e definidora do próprio objeto de estudo, no momento em que não é possível produzir uma compreensão sobre as organizações sem analisar a comunicação em sua totalidade. Entretanto, o que acabou por prevalecer no campo da comunicação organizacional, inclusive pelo próprio nascimento no Brasil como subárea dos estudos organizacionais é uma valorização do olhar pelo viés administrativo, em detrimento dos aspectos comunicacionais. Como define bem Braga (2004) através da metáfora de forma e fundo, para os estudos organizacionais a comunicação por diversas vezes não é forma, é fundo; enquanto as organizações é que são formas, ou seja, o foco principal.

“Ainda utilizando a metáfora da forma e fundo, é possível dizer que no âmbito do Campo da Comunicação, os estudiosos interessados em compreender como os processos e produtos comunicativos fazem parte da dinâmica organizacional, nem sempre têm tido sucesso em dar visibilidade à Comunicação como forma e às organizações como fundo. Isso tem feito com que, às vezes, eles ainda escutem de seus pares do campo, interessados em outras temáticas mais comunicacionais, questionamentos sobre o que as pesquisas em Comunicação têm caracterizadamente de comunicacional” (MATTOS, 2008: 59).

Assim, a partir do pressuposto de que a comunicação, ao ser elemento constituinte de todos os objetos sociais, acaba por ser objeto de visibilidade e reflexão entre várias áreas de conhecimento, entretanto, na maioria das vezes ocupando um lugar periférico, o desafio proposto por Braga (2004) e Reis & Costa (2007) é trazer a comunicação para a centralidade da análise, sem perder as referências e interfaces com os outros campos teóricos, mas trabalhando de forma tensionada e não como sobreposição de objetos ou compartilhamentos harmônicos; pois é no conflito das interfaces que existe a possibilidade de criação de disputas de sentido e o desenvolvimento de um campo teórico próprio. Para Braga (2004: 12) “no estudo das interfaces, o campo de conhecimento (...) se constitui não por separação ou distinção (...); o objeto não aparece nunca em estado puro (que seria o exclusivamente comunicacional) isolado de motivos e processos que lhe dão tonalidades”.

O desafio aqui é deslocar a comunicação de fundo para forma; mantendo a natureza originária do campo, entendido como constituído por objetos de interface (de acordo com Reis & Costa (2007: 63) “porque se institui da somatória de objetos sociais sobre os quais não tem exclusividade nem de ação nem de reflexão”) que, através do conflito e da tensão, contribuem e disputam com a comunicação a construção de um olhar teórico próprio, porém sempre conectado com teorias e conceitos de outros campos de conhecimento. De acordo com Mumby (2009: 197): “por muito tempo os pesquisadores não prestaram atenção à “comunicação” na Comunicação Organizacional”.

Assim, a ampliação das interfaces, dadas às devidas considerações acima descritas, é fundamental para o avanço dos estudos de comunicação organizacional, como explica Mattos (2008: 34) face à complexidade dos processos e das práticas da comunicação na contemporaneidade, que demandam perspectivas cada vez mais transversais e transdisciplinares.

Ainda para Reis & Costa (2007: 65) a comunicação ao ser compreendida como sendo constituída por múltiplas lógicas, pode ao mesmo tempo ser agente, ao criar e representar o processo de organizar e também ser vista como o resultado desse processo. Sendo assim, comunicação e organizações podem ser entendidas como consequências das diversas maneiras de olhar um mesmo fenômeno: o que cria essa diferença é a construção do olhar analítico, que impõe o filtro.

Assim, os estudos de interface acabam por permitir visualizar e discutir as organizações a partir de seus processos interativos, contribuindo significativamente ao trazer novos olhares e perspectivas, e ao referenciar as contribuições já dadas por outras áreas para a compreensão da comunicação, inclusive a dos estudos organizacionais.

4.3 Trajetória histórica da Comunicação Organizacional

O campo da comunicação organizacional tem suas raízes em vários outros campos teóricos das ciências sociais aplicadas, principalmente o da administração, da teoria das organizações, da sociologia, da teoria da comunicação, da lingüística e da retórica e da psicologia social e organizacional. Os pioneiros foram os pesquisadores oriundos dos Estados Unidos, a partir da segunda metade da década de 1940, com trabalhos que prenunciavam preocupações com os fluxos de comunicação dentro das organizações. Com um crescimento bastante acentuado ao longo do século XX, hoje seus estudos no âmbito das ciências da comunicação desenvolvem-se a partir de múltiplas perspectivas e interfaces, como já visto anteriormente.

Olhando pela perspectiva da organização, a comunicação organizacional é entendida como processos comunicacionais e atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem entre os diversos públicos da organização. Como área bastante abrangente e complexa, que envolve diversas áreas de conhecimento sua trajetória sofreu (e ainda sofre) inúmeras influências no decorrer da construção de um campo teórico de estudo, que será analisado abaixo.

4.3.1 Gênese

Na fase inicial do campo de comunicação organizacional nos EUA, como subárea de conhecimento da comunicação, o que se pode observar é uma forte correlação com os estudos militares e os trabalhos na área industrial.

De acordo com Daniels et al (1997), a origem do campo pode ser identificada como uma convergência de interesses do discurso comercial (pelo lado das empresas) e da indústria da comunicação no início da II Guerra Mundial. No início dos anos 50, o departamento de linguagem da Universidade de Purdue sob a orientação de Charles Redding estabeleceu um centro de pesquisa em Comunicação Industrial, denominado Industrial Communication Research Center, que através de congressos e seminários colocou estudiosos da área de lingüística, comunicação, ciências sociais e administração em contato na definição de um novo campo de estudo. O primeiro curso de graduação surgiu em 1962, na Universidade de Ohio e sua aceitação foi facilitada por uma série de eventos como a conferência de comunicação organizacional patrocinada pela NASA em 1967 e pela criação da divisão de comunicação organizacional da Associação Internacional de Comunicação em 1968.

O grande incentivador neste início, como define Mumby (2006: 2-3) era a aliança entre os militares, a indústria e a academia, chamada de tripla aliança por Redding, que se tornou decisiva para a construção de uma agenda de pesquisa, tendo como foco tanto o cenário corporativo como a orientação gerencial.

“Então, as agendas de pesquisa focam, tipicamente, a demonstração de causalidade entre os processos de comunicação e a produtividade-eficiência corporativa, cobrindo áreas como a difusão de informação, comunicação ascendente e descendente, redes de comunicação, técnicas de melhoramento das habilidades comunicativas e questões de relações humanas”.

De acordo com Kunsch (2009a), outro fator de destaque e incentivo foi o trabalho pioneiro de Barnard (1938) destacando a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações ao afirmar que: “numa teoria exaustiva de organização, a comunicação ocuparia um lugar central, porque a estrutura, a extensão e o âmbito da organização são quase inteiramente determinados por técnicas de comunicação” (BARNARD, apud LITTLEJOHN, 1982: 301).

Neste início, o novo campo de estudo emprestou muitas idéias e conceitos de campos já consolidados e que vinham estudando as organizações por mais tempo, como a psicologia social, a sociologia organizacional e a administração. Vários destes estudos também tratavam a comunicação, porém sempre de forma paralela e muitas vezes como sinônimo de relacionamento interpessoal. Como destaca Daniels et al (1997: 6):

“Se perguntados sobre o papel da comunicação na vida organizacional, estes teóricos devem dizer que a comunicação é um dos vários tipos de comportamentos motivacionais em organizações ou que ela é um meio de motivar membros organizacionais. Deste ponto de vista, a comunicação é somente um ingrediente entre muitos na receita do comportamento organizacional. O problema central é entender a motivação humana nas organizações e o papel da motivação na eficiência organizacional. A comunicação é meramente um conceito periférico”.

Desta forma, o início dos estudos de comunicação organizacional foi profundamente marcado pela influência de outros campos acadêmicos e pelo resgate da visão periférica da comunicação humana nas organizações exportada destas áreas de interlocução. Assim, o desenvolvimento teórico inicial da comunicação organizacional tinha dois pilares centrais: a visão periférica da comunicação e a preocupação pela eficiência organizacional. Tal agenda de pesquisa, inspirada em orientações gerenciais e corporativas permaneceu estável nos EUA até os anos 70, considerando a organização, de acordo com Mumby (2006, 2009) como um objeto já definido, fechado; onde a comunicação era vista como uma variável que ocorria nas organizações e assim analisada paralelamente. De acordo com Reis (2009), alguns exemplos desta fase podem ser encontrados nos trabalhos de Berger (1977) sobre teoria e pesquisa em comunicação interpessoal nas organizações ou nos trabalhos de Farace, Monge e Russel (1977) sobre comunicação organizacional e *network theory*.

A busca por uma melhor definição do campo de estudo da comunicação organizacional levou a novos questionamentos e indagações que passaram a analisar a comunicação de maneira mais integrada às organizações, chegando a entender a comunicação como constitutiva da organização.

“Nos Estados Unidos, a literatura especializada sobre comunicação das organizações, nos anos 1980, deixa entrever essa fermentação por meio da exploração de novos temas (management communication, conversação para a ação, comunicação e cultura, etc.), das elaborações teóricas e das abordagens conceituais, bem como, no caso dos pesquisadores de comunicação organizacional, da criação desse espaço de intersecção entre a comunicação e os estudos organizacionais” (REIS, 2009: 149).

Essa mudança contribuiu para a emergência de novas perspectivas e análises no campo teórico, sendo elas: perspectiva tradicional, perspectiva interpretativa e perspectiva crítica.

A perspectiva tradicional vê a comunicação como uma ferramenta, um acessório dentro da organização. Aqui as organizações são consideradas objetos que podem ser estudadas a partir dos conceitos e métodos tradicionais. Sendo assim, acreditava-se que o comportamento comunicativo organizacional é uma atividade que pode ser observada e mensurada de maneira objetiva. “Ele pode ser medido, nomeado, classificado e relacionado a outros processos organizacionais” (DANIELS ET AL, 1997: 7).

O objeto de estudo nesta linha está fortemente relacionado com a eficácia organizacional e com o gerencialismo, acreditando que a organização é uma máquina, formada por um conjunto engenhoso de partes interconectadas que operam através do controle gerencial (portanto, o papel dos gerentes é fundamental na análise) e dependem de bons processos comunicacionais para que funcionem eficientemente e de maneira eficaz. A eficácia da comunicação é alcançada quando o processo de envio e recebimento de mensagens for exato e fidedigno e quando o receptor entender e responder a mensagem da maneira como o transmissor deseja (sempre considerando a comunicação como uma ferramenta para o controle gerencial). Essa visão tradicionalista foi refinada, por alguns estudiosos, ao compreender que as organizações são um sistema vivo (Eisenberg, 1984) e não exatamente uma máquina. Desta forma, o sistema pode sofrer influências internas (como auto-regulação) e externas, por agências governamentais, a comunidade ou até grupo de consumidores. Ele não funciona de maneira harmônica como uma máquina; existem subsistemas organizacionais que cooperam entre si, mas também entram em conflito na busca por necessidades específicas. Além disso, as organizações, diferentes das máquinas crescem e se adaptam às mudanças. A perspectiva tradicional, independente das suas adaptações, foi durante muito tempo a orientação dominante para a comunicação organizacional. Entretanto, vários críticos

começaram a questioná-la, mesmo que sem romper totalmente, como afirma Mumby (2006): a “virada interpretativa” não significou uma completa revolução do paradigma no desenvolvimento teórico e na pesquisa da área de comunicação organizacional; entretanto trouxe reflexões para um abrir portas com novas perspectivas teóricas.

De acordo com Kunsch (2009a), os estudos interpretativos acabam por priorizar aspectos como: a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos.

Assim, para a perspectiva interpretativa a organização é um fenômeno mais subjetivo que objetivo, constituído por culturas (Putnam & Pacanowsky, 1983; Pacanowsky & Trujillo, 1982; McAuley, Duberley and Johnson, 2007) uma rede de significados compartilhados a partir da ação social. Assim, o conteúdo da cultura organizacional se forma e é reafirmado diariamente através das relações e processos sociais que ocorrem nas organizações. Desta forma, os significados construídos coletivamente dão vida e forma à organização, constituem a realidade social.

De acordo com Putnam, (1983) uma organização existe dentro das experiências compartilhadas entre as pessoas que a formam. Isto não significa que a organização é uma obra de ficção irreal da imaginação de alguém. Significa exatamente o contrário, que a realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação, que é criada e sustentada através da nossa interação com os outros.

“Para os teóricos da corrente interpretativa, as estruturas são complexas, são relacionamentos semi-autônomos que se originam das interações humanas. Há uma interação e uma visão de conjunto entre departamentos, que acabam por influenciar os comportamentos organizacionais, sendo que estrutura e processo coexistem. A participação dos indivíduos na criação dos seus próprios ambientes é característica predominante, chegando a influenciar o ambiente e a realidade organizacional” (PUTNAM, 1983: 36).

Por fim, a perspectiva crítica entende a organização como instrumentos de repressão, que acabam por utilizar-se de sistemas de linguagem e significados para exercer seu poder. Dentro desta perspectiva, a opressão organizacional não está presente somente nas estruturas ou símbolos de forma isolada; mas sim no relacionamento entre eles. Os estudiosos buscam aqui desvendar o que Mumby (2006) classifica como estrutura profunda, ou seja, um sistema particular de regras que acaba por obrigar as pessoas a organizarem seus comportamentos de

determinada maneira, muitas vezes sem perceber a dominação e a opressão a que são submetidas. Tal sistema de regras é entendido aqui como a estrutura profunda da organização e o que define o poder dos relacionamentos. Na busca pela manutenção e reprodução da opressão e do poder, são utilizadas algumas formas simbólicas encontradas na comunicação organizacional através do que Deetz (1992, 2005) classifica como distorção sistemática da comunicação, através de um alinhamento falso de interesses entre os gerentes e funcionários.

“As organizações, assim como suas estruturas e práticas, são vistas como criações históricas sociais alcançadas em condições de estrangulamento e, usualmente, em posições desiguais de relacionamento de poder” (DEETZ, 2005: 94).

A intenção na perspectiva crítica é revelar as estruturas de opressão e injustiças que constituem a própria organização, sendo fundamental possibilitar uma comunicação organizacional mais livre que venha a fortalecer o ambiente democrático e as responsabilidades de cada membro da organização, buscando desenvolver ao máximo todas as suas potencialidades.

Na visão de Mumby (2009: 200):

“A abordagem crítica analisa e critica os mecanismos discursivos pelos quais as corporações constroem realidades (frequentemente de maneira arbitrária), que atendem seus interesses ao mesmo tempo em que, muitas vezes prejudicam os interesses de outros stakeholders. Além de criticar, tenta abrir possibilidades para pensar e praticar formas diferentes de organização”.

Deetz (1992, 2005) ressalta o papel central que as organizações passaram a ocupar no cotidiano das pessoas, no momento em que se transformaram no locus de tomadas de decisões antes destinadas ao espaço público, ao Estado ou à família.

“A moderna corporação emergiu como a forma predominante das relações de assalariamento e como a instituição dominante na sociedade. Ao obter tal dominância, a corporação submeteu o Estado, a família, as comunidades e a moral comunitária. os conflitos morais que emergem de demandas. (...) Práticas corporativas comandam a vida moderna fornecendo identidade, determinando tempo e experiência, influenciando a educação e a produção do conhecimento, e controlando a produção de informação e de entretenimento” (DEETZ, 1992: 2).⁴⁹

Assim, é determinante buscar desvendar as relações de poder e opressão na busca por processos de democratização do ambiente de trabalho, induzindo a criação de formas de organização diferentes dos sistemas tradicionais, mecanicistas; buscando desenvolver ambientes coletivos e cooperativos que aumentem a criatividade, a participação, a responsabilidade e a autonomia de cada membro envolvido na organização.

Além destas três perspectivas, a partir do final dos anos 1980, novas abordagens, relações e interfaces têm surgido – “ao mesmo tempo em que a área ainda buscava a conceituação do seu objeto de estudo tradicional, procurava modos de abordagem para estudos emergentes” (CASALI, 2005: 30-31) - o que acabou por permitir o desenvolvimento de um campo teórico de multiperspectivas que busca continuamente a construção de um saber comunicacional autônomo.

⁴⁹ No original, antes de tradução própria: “The modern corporation has emerged as the central form of working relations and as the dominant institution in society. In achieving dominance, the commercial corporation has eclipsed the state, family, residential community, and moral community. (...) Corporate practices pervade modern life by providing personal identity, structuring time and experience, influencing education and knowledge production, and directing entertainment and news production” (DEETZ, 1992: 2).

“Nos últimos anos este fermento tem permitido reconhecer que o estudo da comunicação organizacional se beneficia da exploração tanto das conexões quanto das tensões entre as perspectivas teóricas. Assim, a Comunicação Organizacional como campo de estudo tem desenvolvido uma identidade interdisciplinar que alberga diversas perspectivas teóricas e assunções epistemológicas, incluindo (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo” (MUMBY, 2006: 5-6).

Para Kunsch (2009d: 51), a comunicação organizacional, no Brasil, na forma em que se acha configurada hoje é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial, cujas primeiras manifestações se processavam no formato de ordens e informações, constituindo assim um caráter eminentemente instrumental, ferramental.

“Com a evolução do seu uso e a importância crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, bem como o desenvolvimento industrial mais acentuado do País a partir dos anos 1950, a comunicação nas organizações foi assumindo novas características, sendo mais produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisas de opinião entre os diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações top modernas, nas quais atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico no conjunto dos objetivos institucionais e corporativos. Em outras palavras, da comunicação funcional e administrativa passa-se à comunicação estratégica; do Jornalismo Empresarial, à Comunicação Empresarial; e da Comunicação Empresarial à Comunicação Organizacional em uma perspectiva mais abrangente e mais complexa” (KUNSCH, 2009d: 52).

Ao analisar o nascimento dos estudos de comunicação organizacional no Brasil, Reis & Costa (2007) e Reis (2009) destacam o entendimento da comunicação como uma função administrativa, instrumental; bastante ligada ao mercado e atrelada no início aos cursos de Administração de Empresas.

Ainda de acordo com Kunsch (1997, 2009a), Torquato (1994, 2002) e Nassar (2006, 2007, 2010), a comunicação organizacional no Brasil possui, na fundação da Aberj⁵⁰, em 8

⁵⁰ Aberj: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – www.aberje.com.br

outubro de 1967, um dos marcos para o desenvolvimento deste campo de forma organizada, passando de atividades de difusão de informações para os trabalhadores industriais nos anos de 1960, para a constituição de um campo teórico e profissional complexo e abrangente, de caráter interdisciplinar; ainda que fortemente marcado pela gestão mecanicista das organizações e pelo papel instrumental da comunicação.

“Constata-se que o modelo de administração taylorista, fortemente enraizado nas empresas brasileiras dos anos 60 e 70, priorizava os processos internos organizacionais e relegava os aspectos relacionados aos contextos histórico, político e social que, de alguma forma, influenciavam as ações de uma empresa ou instituição. No entanto, esse enfoque do modelo administrativo não eliminava as demandas públicas, oriundas das relações entre as organizações e a sociedade brasileira. Demandas sociais que traziam às organizações brasileiras a necessidade de ajustarem seus processos administrativos e de trabalho aos parâmetros de competência, legalidade e legitimidade, aceitos pela sociedade e pelos trabalhadores. E mais, que essa adequação organizacional fosse comunicada para a sociedade” (NASSAR, 2010: 320).

Entretanto, após os anos 1980, tanto as relações públicas como o campo de comunicação organizacional ganham amplitude e destaque junto aos estudos de comunicação, como se pode observar em alguns estudos paradigmáticos: a dissertação de mestrado de Freitas (1985) que busca produzir contribuições metodológicas para uma gestão das relações públicas; o artigo de Torquato (1985) sobre a necessidade de sinergia entre as especialidades comunicacionais e da importância estratégica da comunicação e do livro de Kunsch (1986) sobre a importância de uma comunicação integrada alinhada ao planejamento estratégico.

Durante os anos de 1990 e 2000, de acordo com Reis (2009: 157):

“Os estudiosos da comunicação das organizações tanto buscam caminhos técnicos e metodológicos para o atendimento da demanda das organizações, quanto investem em uma melhor compreensão da área e de seus pressupostos. Surgem estudos com preocupações mais epistemológicas, relacionadas ao entendimento e à inserção da área como campo de conhecimento”.

Na busca por um maior desenvolvimento e uma melhor compreensão da área, várias iniciativas de interdisciplinaridade e de aportes de outras disciplinas acabam surgindo, muitas vezes resultando, de acordo com Reis (2009) em uma perda de foco e ou na construção de um conhecimento teórico insuficiente para o desenvolvimento de uma teoria que forneça aportes teóricos sustentáveis para a comunicação organizacional; pois na concepção da autora muitas vezes a comunicação se encontra como fundo e não como forma⁵¹. Tal contribuição não questiona, porém alerta, como já apresentado anteriormente, para a forte e genuína interdisciplinaridade do campo, constituído por objetos de interface e que acabam por permitir visualizar e compreender as organizações e a comunicação a partir desta complexidade, resultando em avanços ora positivos, ora negativos.

Entretanto, de acordo com Kunsch (2009d), grandes avanços epistemológicos ocorreram desde os estudos de canais, mensagens, fluxos, redes e audiências predominantes entres os anos de 1950 e 1970, passando pelos estudos interpretativos nos anos de 1980 e culminando com os enfoques multidisciplinares nos anos 2000.

Os anos 2000 acabam por consolidar a necessidade de ampliar os escopos e as responsabilidades da área de comunicação organizacional, com o objetivo de estrategicamente realizar relacionamentos efetivos com seus diversos *stakeholders* e o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados.

“Assume-se que ela tem uma contribuição decisiva a dar em todas as frentes de atuação da organização, tanto internas quanto externas. Cabe-lhe apoiar os esforços para atrair, desenvolver e reter os melhores “trabalhadores do conhecimento”, contribuir para o aumento da eficácia e da competitividade organizacionais; alinhar as equipes à visão estratégica; gerar e disseminar conhecimento; assegurar legitimidade social; favorecer a inovação para conquistar e manter consumidores; valorizar a marca e a reputação; e construir relacionamentos duradouros com todos os públicos. Em suma, suportar a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis para assegurar o melhor desempenho, tanto no campo operacional quanto no da responsabilidade social corporativa” (MELLO, 2010: 202).

⁵¹ Ver Braga (2004).

4.3.2 Desenvolvimento e consolidação: múltiplas abordagens

Na busca por compreender e analisar a evolução do campo da comunicação organizacional, diversos autores apresentam propostas de classificação com o objetivo de identificar os conceitos e desenhar uma trajetória histórica, que embora aparentemente evolutiva, não pode ser identificada e encontrada em todas as empresas e ao mesmo tempo. Na verdade, em várias organizações, mesmo no século XXI, é possível ainda identificar traços da comunicação sob a perspectiva funcionalista ou na metáfora do conduíte. Desta forma, a intenção aqui é apresentar diversas tipologias que auxiliam e auxiliaram na reflexão teórica do campo da comunicação organizacional e que foram determinantes, na perspectiva desta tese, para a evolução dos estudos da área.

Uma das análises dentro dos estudos de comunicação organizacional para o entendimento e construção de um referencial teórico, já utilizada desde o século passado nos EUA, é a comparação dos estágios da comunicação organizacional com metáforas. Tal estratégia ajuda na construção de um conceito mais abstrato ao relacioná-lo com outro conceito mais concreto, permitindo a construção de compreensões mais inovadoras e esclarecedoras a respeito dos estágios da comunicação organizacional. De acordo com Putnam (2009: 45): “os estudiosos de comunicação usam metáforas para gerar novas teorias, desfocar as antigas e elucidar as nuances de diferentes perspectivas”. Com o intuito de analisar o papel da comunicação e suas diversas facetas nos estudos de comunicação organizacional, Putnam (2001, 2009) elabora sete diferentes metáforas, sendo elas: conduíte, processamento de informação, vínculo, discurso, símbolo, performance e voz.

As três primeiras: conduíte, informação e vínculo estão fortemente correlacionadas, sendo que a metáfora do conduíte, ao tratar a comunicação como ferramenta e transmissão, a partir de um receptor passivo e foi durante muito tempo a idéia hegemônica nos estudos da área. Apesar de já abandonada como lente primária para compreensão e desenvolvimento de estudos, ela está ainda bastante presente em estudos interdisciplinares que acabam por tratar a comunicação como uma ferramenta dos objetivos organizacionais. A metáfora do processamento de informações parte também da questão da troca de informações, bastante amparada pela questão do monitoramento e apresenta uma preocupação antes inexistente quanto ao *feedback*; mas não deixa de considerar a neutralidade da informação.

“Tanto na metáfora do conduíte como na do processamento de informação, entretanto, os estudiosos continuam a ver as organizações como contêineres com limites físicos e clara separação de stakeholders internos e externos” (PUTNAM, 2009: 61).

Por fim, a metáfora do vínculo acaba por resgatar o sentido das metáforas do conduíte e do processamento de informação, embora acabe por privilegiar as redes de relacionamentos organizacionais, o que valoriza as conexões além dos espaços físicos, deixando de lado a noção do contêiner. Entretanto, expressa uma visão ingênua ao acreditar que as redes de relacionamentos e alianças são neutras, o que dificilmente ocorre. Na verdade, através de uma análise mais profunda é possível identificar certa familiaridade e influência entre as próprias escolhas na formação das redes, o que Putnam (2009) denominou de “coalizão dominante”.

“Os participantes estão interconectados em uma variedade de relacionamentos que “transcendem as barreiras físicas” por meio de novas tecnologias da informação, novos formatos organizacionais e redes de relacionamento globais. Vínculos organizacionais são resultado de similaridades entre participantes, processo e ações coletivas” (PUTNAM, 2009: 49).

As próximas quatro metáforas trabalham com a questão da forma como a comunicação constrói a realidade social; elas descrevem processos de linguagem e visões da comunicação como construtora da realidade social, porém utilizando-se de diferentes ferramentas. A metáfora do discurso utiliza-se do discurso como definidor da estratégia e do gerenciamento da organização, dando ênfase às palavras e significados. A metáfora dos símbolos, também dentro da perspectiva da construção da realidade social, utiliza-se dos símbolos do ritual, das narrativas e dos sinais físicos para representação e criação de identidades sociais. Acabam por valorizar o tecido cultural para a construção da realidade organizacional. Já a metáfora da performance busca valorizar a interação social, baseando-se no comportamento e no simbolismo, através de um processo contínuo, dinâmico e reflexivo. Por fim, a metáfora da voz expressa a construção de significados construídos, distribuídos e mascarados a partir do exercício do poder e da expressão ou supressão da voz, ou seja, do acesso ou não à voz, fator decisivo na construção de espaços democráticos e práticas de diálogo que contribuem para a criação de processos mais participativos.

“Assim, as mensagens não são simplesmente produzidas, trocadas e disseminadas. Ao contrário, elas são encenadas por meio do discurso utilizado pelas pessoas (metáfora do discurso), da interpretação de símbolos (metáfora dos símbolos), das ações de organização (metáfora da performance) e da habilidade de falar, agir e exercer poder (metáfora da voz)” (PUTNAM, 2009: 50).

Segue abaixo um quadro-síntese das metáforas da comunicação organizacional:

Quadro 4.1 – Metáforas da Comunicação Organizacional

Metáforas	Sentido	Perspectiva	Comunicação	Organização
Conduíte	Canal que transmite uma mensagem	Perspectiva do emissor Fluxo assimétrico	Comunicação como ferramenta Comunicação como transmissão	Organização como contêiner Ideologia funcionalista
Processamento de Informação	Troca de informações, direcionamento	Busca por <i>feedback</i> , público ativo	Comunicação neutra	Organização como guia, fluxo de informação
Vínculo	Busca pela conexão, “agrupamentos dominantes”	Interconectividade além dos espaços físicos	Comunicação como elo, vínculos. Olhar para os <i>stakeholders</i>	Organizações como redes de relacionamentos
Discurso	Construção da realidade social, através do discurso, estrutura e significado da linguagem	Retórica, ambigüidade, discurso como definidor da estratégia	Comunicação como linguagem, uso de palavras e significados	Organizações como estruturas de linguagem, construção de imagem
Símbolo	Significados produzidos a partir dos símbolos: rituais, narrativas e sinais físicos	Lócus da comunicação é o significado	Mecanismo de sensibilização, representação, criação de identidades	Organizações como culturas que moldam práticas organizacionais
Performance	Interação social, busca pelas performances comunicativas	Comportamental e simbólica, coorientação	Processo contínuo, dinâmico, reflexivo e interconectado	Organizações como ações coordenadas que os participantes representam
Voz	Habilidade de agir, construir conhecimento e exercer o poder	Engajamento ou marginalização, relacionamento de poder. Busca pela democratização	Comunicação como expressão ou supressão da voz; distorção, dominação e acesso. ideologia	Organização como resultado de significados construídos, distribuídos e mascarados

Fonte: Elaboração própria a partir de Putnam (2001, 2009).

Já para Eisenberg & Goodall (2001), como uma alternativa para o desenvolvimento de uma conceituação teórica, a trajetória da teoria da comunicação organizacional poderia ser condensada em quatro fases principais que, resumidamente, transmitem o crescimento do interesse e da construção de uma comunicação de duas vias, aberta, flexível e democrática: comunicação como transferência de informação, comunicação como processo de troca, comunicação como ferramenta de controle e, por fim, comunicação entre criatividade e coerção.

A primeira fase mostra a idéia da comunicação como uma ferramenta exclusivamente de transferência de informações, estritamente operacional. Não há troca ou diálogo. O

receptor é considerado um ser passivo, que somente recebe a mensagem, não participando ativamente do processo. Já a segunda fase considera o processo comunicacional como um processo de relacionamento, onde o receptor adapta a mensagem recebida de acordo com suas necessidades e expectativas. Existe uma troca de significados e sentidos entre emissor e receptor.

Na terceira fase a comunicação é percebida como uma ferramenta de controle, de orientação. É usada no controle do comportamento dos indivíduos, acabando por estagnar e manipular o pensamento e as idéias e, conseqüentemente, alimentando o pensamento unívoco. Por fim, a quarta e última fase contempla a idéia entre criatividade e coerção, que possibilita aos indivíduos participarem com suas opiniões, mas, ao mesmo tempo, mantendo-os dentro dos padrões e limites determinados pelas organizações.

De acordo com Sabbatini (2005), os autores acabam por propor uma evolução na quarta fase, já na década de 90, considerando que as organizações deveriam ser observadas, interpretadas e desenvolvidas como diálogo, onde cada indivíduo teria a chance tanto de falar como de ser ouvido. Na verdade, eles acabam por sugerir que a comunicação dentro das organizações dependeria, necessariamente, da interação entre os indivíduos e, portanto, de um conjunto de interpretações e do contexto em que estão inseridas.

Na busca por essa interação, três etapas representariam a possibilidade e viabilidade de colaboração, respeito e participação. A primeira consistiria em que todos os funcionários pudessem expressar suas opiniões e perspectivas, superando a barreira da visão funcionalista / mecanicista, onde a única atitude prevista e possível era a aceitação incontestada das ordens. Nesta visão tradicional, o fluxo multidirecional de comunicação prejudicaria o desempenho dos trabalhadores, comprometendo o desempenho econômico da empresa. A segunda etapa seria a possibilidade de aceitação de diferentes pontos de vista, da crítica e da reflexão, superando o fato bastante presente ainda hoje, de realização de reuniões e discussões no intuito único de referendar alguma proposta já aprovada. Ou seja, é o desenvolvimento de um ambiente onde a troca de informações, o pensar crítico e as idéias coletivas passam a ser senso comum.

“Isso promove o entendimento entre diferentes departamentos, torna possível gerir a diversidade, e reconhece que, apesar de indivíduos e grupos terem perspectivas diferentes na organização, nenhuma perspectiva é inerentemente melhor do que as outras. O desafio está em aceitar diferenças nas interpretações sem se sentir pressionado em atingir total acordo” (Eisenberg & Goodall, 2001: 39).

Finalmente, a terceira etapa seria entender a comunicação democrática e o diálogo constante como uma filosofia, indo além da perspectiva profissional e, portanto, considerando o respeito, a coerência, a transparência e a credibilidade como uma necessidade pessoal do ser humano.

“Diálogo autêntico também fornece uma prática habilidade de comunicação que é inestimável: nós aprendemos a falar por experiência e a ouvir para experimentar. Ao dividir e arriscar a verdade de nossas experiências, nós descobrimos questões importantes que podem guiar nossas interpretações sobre contexto, sobre os outros e sobre nós mesmos” (Eisenberg & Goodall, 2001: 41).

Desta forma, os autores formulam e desenvolvem a comunicação como uma ferramenta estratégica e democrática, ou seja, através do diálogo todo indivíduo dentro da organização deve participar ativamente dos fluxos comunicacionais, com suas proposições e diferentes pontos de vista.

Quadro 4.2 - Principais fases da Comunicação Organizacional

	Comunicação como transferência de informação <i>(anos 1950-1970)</i>	Comunicação como processo de troca – relacionamento <i>(anos 1970)</i>	Comunicação como ferramenta de controle <i>(anos 1980)</i>	Comunicação entre criatividade e coerção <i>(anos 1990)</i>
Metáforas	Como um conduíte: emissor transmite a mensagem para o receptor	Comunicação é um processo que cria relacionamento.	Como ferramenta de controle	Balanço: criação de identidade própria dentro do cenário das organizações
Características	Transmissão da mensagem através de um canal. A comunicação é uma ferramenta utilizada na busca por objetivos	A pessoa recebe a mensagem e constrói seu próprio significado. O emissor adapta suas mensagens de acordo com as expectativas e necessidades do receptor	Cria um pensamento e uma identidade única. Promove a unidade frente a diversidade de pessoas e ideias.	Refletem ao mesmo tempo a busca pela diferenciação de cada indivíduo, criatividade e diversidade; dentro das regras e parâmetros da organização.
Objetivo	Fazer com que o receptor entenda perfeitamente a mensagem enviada pelo emissor.	Troca de significados, relacionamento, interação.	Coordenar as ações e manter uma unidade de pensamento	Equilíbrio entre satisfação e criatividade individual e participação e identidade organizacional
Crítica	Considera a comunicação de forma simplista, unilateral. O receptor é visto como agente passivo, sem participação ou envolvimento na construção da mensagem. Não considera a possibilidade de não entendimento ou interpretações diversas.	Forte ênfase no relacionamento e na troca de significados. Falta de percepção quanto à ambigüidade, diversidade de pontos de vista e não entendimento da mensagem.	Ênfase exagerada na regras e no poder individual. Forte manipulação, possibilidade de dominação. Falta de clareza e ética.	Existe a dificuldade de identificação de quais valores são genuínos e quais são resultados da coerção da identidade corporativa. Existe a busca pelo equilíbrio e pela participação dos funcionários, porém, falta ainda a valorização do diálogo, da crítica, do questionamento.

Fonte: Sabbatini (2005) – adaptação a partir de Eisenberg e Goodall Jr (2001).

Também na busca por uma comunicação de duas vias, porém através de uma teoria bastante singular, trabalhando numa perspectiva interpretativa, encontra-se a Escola de Montreal, sob a tutela de James Taylor. Neste caso, a comunicação é percebida como algo além de simples transferência de informação (metáfora do conduíte), e sim, como agente ativo de fenômenos sociais e processos simbólicos. Desta forma, a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais. Não existe comunicação sem organização e nem organização sem comunicação – eles são equivalentes. Na verdade indivíduos e organizações não só criam os ambientes em que atuam, mas criam também as próprias organizações. A quebra de paradigma sob este novo pensamento e todo o conceito da Escola de Montreal está baseada na teoria interpretativa da comunicação, já apresentada anteriormente e que defini a organização como um tecido de comunicação (atores sociais com capacidade de agir por meio da comunicação).

Portanto, todas as estruturas e processos organizacionais são formatados a partir da co-orientação. Esta reconhece a intersubjetividade entre sujeitos comunicadores e também ressalta que a comunicação possui um objeto material. O ambiente é, portanto, resultado e condição das constantes interações entre agentes humanos. Assim, informações não são apenas transportadas em processos de comunicação. Informações são acima de tudo, construídas por processos de comunicação. Leva-se em conta a importância da comunicação nos processos de construção da realidade social e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade. As relações e trocas de informações ocorrem entre pessoas com diferentes visões de mundo, que para o sucesso da organização devem ser capazes de agregar seus *accounts* (visões de mundo) ao *account* maior da organização (razão de ser / estratégia).

Também Cheney et al (2004) apresentam a comunicação dentro do viés estratégico, sendo concomitantemente o meio condutor e o resultado da transformação de um ambiente mecânico para uma organização orgânica, democrática e flexível: “(...) comunicação é mais do que uma ferramenta para a mudança; comunicação é a mudança” (CHENEY ET AL, 2004: 320).

Nessa mesma linha, Deetz (1992, 1995, 2005, 2007, 2010) vem desenvolvendo uma série de reflexões sobre as práticas colaborativas e a comunicação estratégica, dentro da perspectiva crítica, já apresentada anteriormente. Tais conceitos partem do pressuposto de que as teorias de comunicação utilizadas freqüentemente usam como objeto de reflexão situações hoje pouco ou nada relevantes. São na verdade práticas e rotinas já consolidadas pelos

processos de gestão e por rotinas padronizadas que estão longe de atender as profundas transformações em que as empresas passaram a se deparar nos últimos quinze anos. Após uma reflexão crítica aos conceitos e modelos de comunicação, Deetz (2010) sugere a criação de modelos sistêmicos no lugar de modelos lineares, que podem trazer melhores resultados na adaptação das empresas às profundas demandas hoje presentes no mundo corporativo.

Nesta busca por novos caminhos, a autor propõe ainda que a saída esteja na intersecção das diferenças para o nascimento da criatividade, através da troca e riqueza de informações e na construção de um consenso, e não de verdades absolutas e maneiras únicas de realizar uma tarefa ou resolver um problema. É a busca pela construção de processos colaborativos objetivando a tomada de decisões em benefício mútuo.

Para isso, Deetz (2010) questiona a comunicação estratégica ao percebê-la ocupando, na grande maioria das vezes, um papel secundário – acessório da estratégia da organização. Desta forma, a comunicação dentro desta perspectiva está orientada para o convencimento, ou a “venda” de alguma idéia, serviço, proposta, que alinhe todas as pessoas na busca pela melhor eficiência possível, dentro de um planejamento estratégico já definido. Isso acaba por limitar ou até eliminar o surgimento de ideias e posições diversas, que são fundamentais para a gênese de ambientes mais democráticos e colaborativos.

Para melhor esclarecer o que o autor denomina comunicação colaborativa, deve-se estabelecer um paralelo entre o diálogo (considerado a base da comunicação estratégica) e a colaboração, a “cocriação” (entendida como a base da comunicação colaborativa). Apesar de o diálogo operar como um agente fundamental na construção da democracia participativa, ao promover o entendimento das diferenças e de diversos pontos de vista, ele deixa a desejar no momento em que não permite ou estimula a construção de decisões e idéias de forma colaborativa, integrada, criando algo novo, único.

“O diálogo também é uma prática intencional diante da contestação, mas, em comparação, seu foco é no entendimento da perspectiva do outro, e não no da verdade da reivindicação. O foco está em que cada interlocutor seja capaz de ver o mundo em que os outros vivem. O diálogo, da maneira como é compreendido aqui, dá destaque ao entendimento por meio das diferenças. Ele tem início com uma reciprocidade fundamental: ao reconhecer que você tem um mundo e eu tenho um mundo, eu reconheço que você me concede direito ao meu e eu lhe concedo direito ao seu. Nenhuma das partes da interação tentará fazer do mundo dela o mundo. O diálogo é, frequentemente, muito útil para reduzir tensões e criar sentido de comunidade, mas não possui um modelo de decisão e raramente gera escolhas criativas” (DEETZ: 2010: 96).

O quadro abaixo resume as diferenças identificadas pelo autor entre a comunicação estratégica e a colaborativa.

Quadro 4.3 - Comunicação estratégica e colaborativa – diferenças

Comunicação Estratégica	Comunicação Colaborativa
Participantes são adversários	Participantes resolvem problemas juntos
Suas falas advêm de uma posição ou propõem formas de fazer	Suas falas se dirigem à meta a ser atingida
Interações são polarizadas por diferentes posições	Interações buscam identificar interesses complexos
Interações contínuas reduzem as opções disponíveis	Interações contínuas ampliam opções disponíveis
Fatos são utilizados para apoiar posições	Busca em grupo é utilizada para descobrir novos fatos
Busca argumentos vencedores	Busca opções que possam ser trabalhadas
Definição do problema é obtida antes do encontro	Definição do problema é uma realização coletiva
Responsabilidade final da decisão fica com o outro	Responsabilidade final da decisão é compartilhada pelo grupo

Fonte: DEETZ (2008) e CAJAZEIRA & CARDOSO (2010).

Com um mundo cada vez mais incerto e novas situações que exigem respostas ainda não conhecidas, Deetz (2010) esclarece que apesar da comunicação estratégica, da democracia liberal e do gerenciamento da cultura proporcionarem situações e maneiras de comprometimento e diálogo entre os agentes da empresa, acabam sendo insuficientes na

criação e no surgimento de caminhos melhores e inovadores que sejam capazes de responder à constante diversidade. Neste caso, a colaboração e a inter-relação entre poder, dominação e resistência são determinantes na construção de práticas de comunicação colaborativa, denominadas pelo autor dentro da teoria contemporânea de comunicação de teoria construtivista-relacional politicamente responsável.

“Um foco como esse desvia a atenção da comunicação enquanto meio para manipular estrategicamente significados coletivos e a coloca em direção à comunicação como caminho através do qual significados particulares emergem da interação social. Por conseguinte, o foco aplica-se aos processos e consequências da formação de significado social. As interações colaborativas, nesse modelo, desafiam a posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas. Adicionalmente, proporcionam uma abordagem colaborativa, e não confrontadora, para o julgamento de diferenças” (DEETZ, 2010: 91).

Com o mesmo objetivo em desenvolver e ampliar os conceitos e referenciais para o estudo da comunicação organizacional, encontram-se vários estudiosos brasileiros (Bueno, 2003, 2009; Curvello, 2003; Torquato, 1986, 2009; Kunsch, 1997, 2003, 2008, 2009a, 2009b, 2009c, 2009d; Marchiori; 2006, 2008, 2010; Nassar, 2003, 2006, 2010; Reis, 2007, 2009), que se dedicam à reflexão e formatação deste complexo campo teórico. Pode-se observar que, apesar da pluralidade de nomes e siglas, o mote principal está sempre centrado na necessidade de uma reformulação das diversas áreas de comunicação, na busca por uma integração e visão sistêmica, juntamente com a necessidade de superação do papel exclusivamente funcionalista / operacional, para o papel estratégico da comunicação como um todo. Na verdade, é a busca pela construção e aplicação, por parte das empresas, de uma filosofia de comunicação: integrada, estratégica e democrática.

Esse processo de criação e gerenciamento da comunicação organizacional, na perspectiva de Kunsch (1997, 2003, 2008, 2009), deveria ser composto por quatro etapas principais: primeiro, a organização precisaria ter consciência da importância de um planejamento estratégico; segundo, a comunicação precisaria ocupar um lugar estratégico no organograma (na estrutura organizacional) da empresa; terceiro seria necessário que o executivo principal e sua equipe tenham uma visão multidisciplinar, estratégica, além de operacional e, finalmente, que o processo de gestão existente na empresa valorizar a

efetiva participação dos funcionários, dando-lhes oportunidade de pensar criticamente, criar e propor soluções, enfim participar ativamente no desenvolvimento da empresa.

Desta forma, a comunicação deve ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo. De fato, segundo Kunsch (2009d):

“A Comunicação Organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a Comunicação Organizacional envolve os processos comunicativos e todos os elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social” (KUNSCH, 2009d: 54).

Ou seja, trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes e que atuam em distintos contextos sociais.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser analisada e trabalhada de uma outra maneira. Dentro desse contexto, passou-se a privilegiar os diversos *stakeholders*, buscando ampliar a interlocução e os canais de acesso, entendendo a crescente importância da reputação e da credibilidade para a sustentação e valoração das empresas.

A comunicação organizacional configura-se, de acordo com a mesma autora, sob três diferentes modalidades comunicacionais: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna (que contempla a comunicação administrativa). Para que haja uma atuação sinérgica é necessária uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto (*mix*) da comunicação organizacional.

“A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (Kunsch, 2003: 150).

Kunsch (2003, 2008, 2009a, 2009b, 2009c, 2009d) constrói o composto de comunicação de forma integrada, objetivando o desenvolvimento de uma comunicação estratégica. Analisando o *mix* de comunicação, a comunicação institucional ficaria responsável pelos departamentos de relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural. Já a comunicação mercadológica teria sob sua responsabilidade os departamentos e ou funções de marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal. E, finalmente a comunicação interna seria responsável pelos fluxos comunicacionais, as redes formal e informal e os veículos de comunicação.

“Nosso intuito tem sido demonstrar que a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada” (Kunsch, 2003: 179).

Com a necessidade de contemplar diversos stakeholders e a partir do desenvolvimento de um campo teórico de multiperspectivas que busca continuamente a construção de um saber comunicacional autônomo, pode-se analisar a comunicação organizacional através da intersecção de perspectivas que vão além das denominadas clássicas: tradicionalista, interpretativa e crítica.

“A comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo (pós) positivismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo. Na primeira década do século XXI, ela pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos. Essa abrangência e as inúmeras possibilidades de estudos possibilitarão grandes avanços no sentido de realmente se estudarem os fenômenos comunicacionais nas organizações como objetos de uma disciplina própria, e não só como análises sociológicas ou psicológicas” (KUNSCH, 2009a: 71).

Para entender a amplitude e as possíveis interfaces do campo da comunicação organizacional, Mamby (2009) e Marchiori (2008, 2010) tentam classificar e pontuar as principais fases dos estudos de comunicação organizacional e contextualizá-los no cenário do século XXI. A tabela abaixo descreve as cinco perspectivas utilizadas pelos autores: funcionalista, interpretativa, crítica, pós-moderna e feminista, com o respectivo modelo de comunicação predominante e o referencial teórico utilizado.

Tal análise ajuda a contribuir de forma fundamental para o avanço do referencial teórico e metodológico do campo da comunicação organizacional, uma vez que se propõe a entender de que forma a comunicação organizacional e a organização interagem e se constituem e como as teorias e os modelos podem ser desenvolvidos. “(...) entendemos que, ao explorar as interfaces, estamos oferecendo possibilidades para análise das organizações em diferentes contextos, não qualificando uma perspectiva como mais correta que a outra para o estudo da comunicação e da cultura organizacional” (MARCHIORI, 2008: 184).

A tabela a seguir resume as perspectivas propostas pelos autores e descreve seus pontos principais, a relação entre comunicação e organização e os modelos propostos. Como destaca Mumby (2009: 204-205), as organizações são estruturas comunicativas e sociais extremamente complexas, tendo a comunicação como elo possível de interação, na verdade: “não é insensato imaginar as organizações como *teias de significação*, dentro das quais os homens, como seres comunicativos, estão amarrados”. Neste aspecto, a análise proposta, a partir de diversas perspectivas teóricas, pode contribuir no entendimento deste ambiente tão singular, ao mesmo tempo profundo e complexo chamado organização.

Quadro 4.4 – Interface entre as perspectivas teóricas e a Comunicação Organizacional

Perspectiva	Modelo de comunicação	Visão da organização	Relação entre comunicação e organização	Concepção sobre o conhecimento	Metáforas da comunicação	Pontos principais	Principais pensadores
Funcionalista	Modelo do conduíte: comunicação como instrumento, ferramenta. Visão mecanicista e linear.	As estruturas e os processos independem das ações. Organização como entidade única.	A comunicação possui um espaço na organização pré-determinado. Existem inúmeros filtros e controles.	O conhecimento está externo as pessoas. Existe um consenso e uma verdade única. Leis universais. Sentido de uniformidade.	Máquina Conduíte Racionalidade	Controle e poder. Falta de acesso. Relações superficiais. Predomínio da visão <i>management-oriented</i>	Frederick Taylor Henri Fayol Fred Jablin
Interpretativa	Comunicação como um sistema de criação de significados. Como constituição da realidade organizacional.	Criação social a partir de ações coletivas e coordenadas. Sistemas de construção social de significados compartilhados.	Comunicação e organização são uma mesma coisa. Busca pela interpretação e pelo conhecimento.	O conhecimento é produzido pelos membros do grupo. E se estabelece através do consenso, da participação ativa e da crítica.	Cultura Diálogo Narrativa Interpretação	Organizações são relacionamentos sociais. “Organizar torna-se um processo de comunicar”. “ <i>Sensemaking</i> ”	Mike Pacanowsky Linda Putnam Nick Trujillo George Cheney
Crítica	Comunicação como criação de um sistema ideológico mediado pelas relações de poder. Livre e aberta.	Produtos sociais e simbólicos de diferentes interesses políticos e diferentes fontes de poder	Comunicação e organização se co-produzem, ambos são meio e produto de relações de poder.	Identificar as distorções existentes e liberar as pessoas da alienação e exploração. Olhar para além da organização. Consciência crítica.	Sistema político Justiça Conflito	Crítica ao injusto sistema de poder. Emancipação das estruturas organizacionais opressivas. “Mudança social, direitos democráticos”.	Stanley Deetz Stewart Clegg Dennis Mumby Mats Alvesson
Pós-moderna	Comunicação como diferentes visões e perspectivas.	Forte ênfase no relacionamento e na troca de significados. Descentralização da autoridade.	Organização como produto de e instável sistema de significados e textos.	Vários conhecimentos e verdades de diferentes discursos e grupos sociais. Conhecimento é local, não universal.	Hiper-realidade <i>Empowerment</i> Criatividade Discurso	Forte poder da linguagem na construção do conhecimento. “Negociação social do significado”.	Gibson Burrell David Boje David Knights
Feminista	Comunicação como criação de significados de gênero e identidades	Organização como gênero, sistema de poder e estruturas patriarcais.	Comunicação como realização das práticas de gênero e das estruturas coletivas	Vários conhecimentos a partir da percepção de gênero.	Gênero Conexão Diferença	Crítica a lógica binária. Equilíbrio de gênero	Karen Ashcraft Brenda Allen Linda Putnam

Fonte: Elaboração própria a partir de Mumby (2009) & Marchiori (2008, 2010).

4.4 Desafios

No papel de peça chave na gestão contemporânea das empresas, a comunicação organizacional não só contribuiria, mas também determinaria e influenciaria a criação de novos processos e estruturas de gestão organizacional, visando a construção de um ambiente democrático, flexível e integrado, possibilitando assim que as ações de comunicação permeiem todos os processos de gestão. Ao mesmo tempo, transformaria o relacionamento da empresa com seus diversos públicos, contemplando questões antes pouco valorizadas como ética, responsabilidade social, preocupações com o meio ambiente e com a comunidade, e desenvolvendo desta forma, uma comunicação integrada e estratégica.

“Organizações que seguem este modelo encorajam a formação de alianças e relacionamentos em todas as direções, e dá poder a todos os empregados para que lancem mão dessas relações na busca de suas metas. Como consequência, a inteligência é distribuída por todo o sistema, e a comunicação flui abertamente para onde quer que precise ir” (EISENBERG & GOODALL, 2001: 335).

A construção de uma comunicação organizacional, como é entendida nesta tese, se efetiva a partir da conjunção dos conceitos de ética, responsabilidade social, comunicação estratégica, identidade organizacional, comunicação integrada e democracia na comunicação interna; que representam em conjunto, a possibilidade e a existência de ferramentas e políticas que de forma integrada, participam do processo de construção de uma comunicação tida como excelente.

Desta forma, empresas que formularem políticas e implementarem ações abrangendo estes elementos, podem estar próximas de incorporar eficientemente e para seu próprio benefício organizacional, as melhores características da comunicação organizacional.

Considerando cada um dos conceitos acima, a comunicação para ser estratégica precisa atuar conjuntamente com os objetivos globais da companhia. Precisa estar vinculada à diretoria da empresa ou à presidência, não estando, portanto comprometida com nenhum departamento específico. Precisa ser entendida e administrada como uma ferramenta de análise, superando a percepção limitante de habilidade técnica e atividades de suporte.

Como alerta Kunsch (2009a: 72):

“Cremos que, mesmo em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporar atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna”.

Para tanto, é necessária uma mudança na postura e visão das equipes gerenciais e dos próprios funcionários das diversas áreas de comunicação. Existem muitas vezes feudos e barreiras que dificultam a integração e a busca por uma visão global e estratégica, indo além das atividades operacionais. Assim, a criação de uma equipe multidisciplinar e de canais abertos de relacionamento é fundamental para a geração desta nova filosofia e maneira de gerir a comunicação.

Com isso, a comunicação organizacional pode e deve ser percebida e administrada como uma vantagem competitiva das empresas⁵² frente ao mercado, ajudando a posicioná-la como única, através do desenvolvimento de um planejamento estratégico, que contemple tanto às expectativas e exigências dos diversos públicos interlocutores quanto os objetivos e metas da empresa.

⁵² Ver Bueno (2003).

“Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Nesse sentido a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Em outras palavras, ela precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. Isso significa que deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca da eficácia, eficiência e efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente. Estudar, compreender e praticar a comunicação organizacional, portanto, é muito mais complexo do que se possa imaginar” (KUNSCH, 2009a: 80).

Tanto estrategicamente como no seu papel de inteligência empresarial, a comunicação necessita para tanto, ser sistêmica, integrada e flexível. Ou seja, existe a obrigatoriedade da mudança dos fluxos e processos comunicacionais e das estruturas formais até então vigentes, para a criação de um ambiente aberto, passível de uma comunicação de duas vias, em que políticas e ferramentas são implementadas na busca pela participação e por um relacionamento transparente entre os funcionários e principalmente entre os diversos departamentos da área de comunicação.

Entretanto, não basta a formulação de políticas de comunicação integrada para que esse processo se concretize. É preciso que a democracia na comunicação interna e a participação dos funcionários passem a vigorar com naturalidade na empresa, ou seja, que faça parte da sua essência e do processo de gestão da mesma. Como que intrinsecamente ligada ao corpo gerencial, ao restante dos funcionários, aos clientes. Ou seja, é o resultado da comunicação como o espelho do processo de gestão.

“Os processo de comunicação devem se assentar fortemente no diálogo e nos fluxos de informação ascendentes (não confundir isso com caixinhas de sugestões) e horizontais (laterais). Processos que sejam reflexos de uma cultura de participação e de lideranças democráticas, que promovam os trabalhadores de espectadores a agentes desses processo” (NASSAR, 2003: 35).

No alcance desse objetivo, é importante que a comunicação deixe de ser encarada como uma área de custo e passe a ser valorizada como um investimento, um instrumento de integração e busca por um diferencial competitivo. É a necessidade de superação da burocracia e da comunicação unilateral, na busca pela adaptabilidade às constantes transformações ocorridas no cenário competitivo, principalmente após os anos 90. Transcender o presente com o gosto do passado, que emperra a gestão democrática e flexível exigida no século XXI.

4.5 A comunicação e os diversos *stakeholders*

Na busca por identificar e desenvolver políticas de relacionamento e de comunicação mais eficazes com os diversos *stakeholders* participantes da organização, Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem um metodologia de classificação dos *stakeholders* em função de três características determinantes: poder, legitimidade e urgência de demandas. Ao identificar a posição de cada *stakeholder* e suas demandas é papel da organização buscar estabelecer canais de comunicação que contribuam para agregar valor e competitividade, além de auxiliar diretamente para as boas práticas de governança corporativa.

“Nesse sentido, a perspectiva conceitual proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) avança ao estabelecer para teste a hipótese de que a relevância dos stakeholders está positivamente associada ao número cumulativo dos atributos “poder”, “legitimidade” e “urgência”, percebidos pelos gestores como representativos de uma dada realidade num momento específico. Os diversos grupos de stakeholders não devem ser categorizados de forma estática, pois seus relacionamentos com a empresa podem se alterar ao longo do tempo, modificando seus tributos. Portanto, é necessário adotar uma política dinâmica e proativa de comunicação com os diversos stakeholders, considerando as potenciais oportunidades e ameaças que podem oferecer” (ALMEIDA & BERTUCCI, 2010: 204).

Utilizando-se de uma perspectiva empírico/descritiva a questão central, de acordo com Almeida & Bertucci (2010), é identificar a maneira como os gestores gerenciam as demandas dos diversos *stakeholders* de naturezas bastante diversas. O conceito de *stakeholder* aqui utilizado já foi apresentado no capítulo 2 desta tese, embora seja pertinente lembrar que existem inúmeras definições para este conceito, valendo-se sempre de que são todos aqueles que afetam ou são afetados em algum momento pelas organizações (Freeman, 1984).

Ao buscar identificar uma correlação de intersecção entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa, a conceitualização e classificação proposta por estes autores podem vir a contribuir para esta questão. Assim, Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolvem três atributos que podem ajudar a orientar as políticas de comunicação e responder adequadamente a cada público estratégico envolvido, sendo eles: o poder do *stakeholder* de influenciar a organização, a legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a organização e a urgência das suas reivindicações.

Entendendo o poder como “uma posição privilegiada de fazer prevalecer a sua vontade a despeito das resistências”, advindo da definição weberiana, os autores utilizam-se da categorização de Etzioni (1964) para definir três tipos de poder: o coercitivo quando ocorre o uso da força física ou moral; o utilitário baseado no uso de recursos financeiros ou materiais e o poder normativo que se baseia no uso de recursos simbólicos. Para os autores, de acordo com Almeida & Bertucci (2010), a legitimidade ultrapassa a percepção e o julgamento individual acerca de uma ação e passa a adquirir um significado atribuído pelo sistema de normas e valores socialmente instituído na organização. E, finalmente, a urgência é conceituada como uma pressão, um contexto que exige uma resposta imediata.

Assim, através do cruzamento destes três atributos e analisando cada *stakeholder*, os autores propõem ampliar a análise das reais necessidades e suas legitimidades pelos gestores, podendo desenvolver políticas de comunicação mais efetivas. Vale ressaltar que cada situação requer uma análise, no momento em que poder e urgência são características extremamente dinâmicas, “sendo o poder fluido, relativo e temporal e a urgência contextual e dependente da óptica de quem apresenta e para quem é apresentada determinada demanda” (ALMEIDA & BERTUCCI, 2010: 197).

A partir do cruzamento de cada *stakeholder* com um ou mais atributos simultaneamente, Mitchell, Agle e Wood (1997) classificam-nos com baixa, moderada ou máxima relevância, a partir de sete classes de públicos estratégicos, sendo elas: inativos, dominantes, definitivos, discricionários, dependentes, perigosos e demandantes. Para exemplificar tal classificação, será aqui comparada a tipologia dos dominantes e dos dependentes; aquela denominada de stakeholder dominante é composta por um grupo que possui, ao mesmo tempo, poder e legitimidade e constitui a coalizão dominante da organização. Neste caso, pela forte capacidade de influenciar nas decisões organizacionais, este grupo acaba recebendo uma atenção bastante elevada. Um exemplo que compõem esse grupo são os acionistas majoritários, que acabam usufruindo desse poder muitas vezes de forma individualista, não pensando no bem da empresa como um todo. Neste caso é fundamental, como já apresentado no item 3.4 do capítulo 3 desta tese, estabelecer políticas de equidade e transparência, principalmente em relação aos acionistas minoritário, buscando inclusive minimizar o conflito de agência.

Já a classificação stakeholder dependente, são aqueles que possuem legitimidade e urgência, mas seu poder é restrito, tendo como melhor exemplo os acionistas minoritários. Dessa forma, precisam se unir a outros *stakeholders* ou utilizar-se de mecanismos legais como as boas práticas de governança corporativa que buscam equilibrar e monitorar esses relacionamentos e os interesses de cada público envolvido.

Tal metodologia se torna bastante eficaz na identificação da relevância de cada grupo de *stakeholders*, juntamente com a análise dos momentos e contextos específicos do cenário cada vez mais dinâmico em que se encontram as organizações. Ao mesmo tempo, permite iniciar uma intersecção entre as boas práticas de governança corporativa e as políticas de comunicação organizacional, que se acredita juntas poderem contribuir decisivamente para a criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

“Essa perspectiva possibilita o estabelecimento de bases conceituais para identificar as categorias de stakeholders com as quais a organização lida, orientando o direcionamento dos recursos, dos esforços no relacionamento e das estratégias (nesse caso, em especial, das estratégias de comunicação), para atender às expectativas de cada categoria de stakeholders” (ALMEIDA & BERTUCCI, 2010: 198).

Vale destacar a crítica feita por Bueno (2009) da pouca atenção dada continuamente aos múltiplos públicos da organização, no momento em que sistematicamente as empresas acabam por simplificar as práticas e os processos de comunicação a um único perfil ou a um perfil padrão de público e a necessidade de superação desta conduta no momento em que as empresas passam a enfrentar cenários cada vez mais instáveis e vêem sua competitividade constantemente ameaçada.

“Embora não existam dúvidas quanto à existência de um número significativo de públicos de interesse para as organizações, independentemente de seu porte ou de sua área de atuação, elas continuam planejando sua interação com esses públicos como se eles pudessem ser reduzidos a um perfil único, a um pretenso “perfil padrão”. Por esse motivo, a maioria das empresas ainda se vale de um veículo ou canal único para relacionar-se com eles, apostando em uma linguagem ou um discurso e em um formato que pretensamente atende a uma gama diversificada de demandas e expectativas” (BUENO, 2009: 124).

Desta forma a metodologia utilizada por Mitchell, Agle e Wood (1997) ao identificar as necessidades, a legitimidade e a urgência das demandas específicas de cada *stakeholder*, juntamente com a reformulação das políticas de comunicação, através de procedimentos mais personalizados, integrados e flexíveis, juntamente com as boas práticas de governança corporativa podem vir a desenhar uma nova estratégia de conduta das empresas e melhorias significativas na construção de vantagens competitivas e na adaptabilidade aos novos tempos.

4.6 Conclusão

Através de uma análise histórica do *corpus teórico* da comunicação organizacional, a partir da produção científica de diversos autores americanos e brasileiros, foi possível identificar um forte movimento na busca por definir melhor os conceitos da área e propor novas práticas de comunicação e interlocução da empresa junto aos seus diversos *stakeholders*, indo desde a utilização das metáforas, passando pela busca da comunicação estratégica e do diálogo, até posições mais críticas e inovadoras como a comunicação colaborativa, desenvolvida em um ambiente composto pela diversidade de condutas e pontos de vista e não pela homogeneidade de pensamentos e ações.

Juntamente com a análise e reflexão do campo da comunicação organizacional, é fundamental entender os limites, as intersecções e as várias interfaces do campo da comunicação com outras áreas de conhecimento, na busca por uma melhor compreensão e definição do objeto comunicacional.

A necessidade da interface, apontada neste capítulo, não causa dispersão ou anulação do objeto da comunicação, podendo vir a contribuir de forma decisiva na evolução do campo teórico. A interdisciplinaridade pode ajudar de forma positiva no desenvolvimento do campo teórico, no momento em que, como afirma Braga (2004: 4): “a construção do campo pode partir também dos próprios espaços de “indefinição”, das áreas em que os estudos de Comunicação partilham objetos de interface – ou competem por estes”.

Desta maneira, é determinante que o campo da comunicação ganhe fronteiras com disciplinas que ao mesmo tempo possam contribuir e disputar com a própria comunicação a construção de um olhar teórico distinto e privilegiado dos objetos sociais; ou seja, entender que tudo pode ser analisado a partir de sua constituição e função comunicativas, pois como afirma Deetz (1992, 1998) a comunicação como disciplina representa um campo de conhecimento específico no âmbito das ciências sociais aplicadas, permitindo a existência de sistemas interlocutivos de interação em várias áreas da vida social.

Na mesma linha de pensamento, Mumby (2009: 197) ao analisar a comunicação organizacional e seu campo teórico, ressalta que compreender a organização é uma questão de entender como os membros se envolvem coletivamente em processos de produção de sentido por meio de práticas de comunicação e de que maneira, como resultado, as realidades organizacionais são construídas. Entretanto, salienta que não há uma realidade organizacional

única, mas sim, uma organização repleta de complexidades, multiplicidades e contradições, identificando o processo de *organizing*⁵³ por vezes precário, contestável e cheio de incertezas.

Desta forma, fica clara a necessidade de ampliar as interfaces da comunicação com outros campos teóricos, no momento em que é possível definir a comunicação, de acordo com Mumby (2009: 203):

“Como componente da organização, mas ao mesmo tempo a organização age de volta na comunicação para funcionar como contexto semântico e estrutural para processos de comunicação. Nós comunicativamente, produzimos organizações e somos produzidos pelas organizações. Acho que não é insensato imaginar as organizações como “teias de significação” dentro dos quais os homens, como seres comunicativos, estão amarrados”.

Uma das hipóteses desta tese, ao identificar a importância da interdisciplinaridade, é que a comunicação organizacional aliada à governança corporativa poderá contribuir, decisivamente, na busca pela adaptabilidade e maior rentabilidade das empresas neste novo cenário competitivo. Pode, ao mesmo tempo, ser instrumento e consequência das alterações no processo de gestão das mesmas, identificar a relevância e urgência das demandas dos diversos *stakeholders* e responder mais eficazmente, buscando um ambiente mais flexível, criativo, colaborativo e, conseqüentemente, trará mais competitividade e sustentabilidade às organizações.

“Nesta perspectiva, a comunicação tem o potencial de tornar-se instrumento e também processo de inteligência, uma fonte de geração de valor e vantagem competitiva. Afinal, por perpassar todas as dimensões da organização – a humana, a econômica, a mercadológica, a cultural e a social -, a comunicação torna-se inextricavelmente vinculada, quer se admita ou não, ao desempenho corporativo como um todo” (MELLO, 2010: 200).

Vale aqui destacar que a interface entre comunicação organizacional e governança corporativa precisa ser continuamente analisada e desmembrada. Partindo do pressuposto que boas práticas de governança necessitam de políticas de comunicação transparentes e fluxos de duas vias, ainda existem poucos exemplos reais no mercado que consigam contemplar as

⁵³ No sentido dado pelo texto (2009), *organizing* significa um movimento dinâmico, contínuo do ato de organizar. É também utilizado como sinônimo de uma concepção mais contemporânea de organização.

necessidades e expectativas da maioria dos seus *stakeholders*. Geralmente, como bem destacou Bueno (2010) as organizações possuem canais bem estruturados quando se dirigem aos acionistas majoritários, aos investidores e aos mercados (incluindo aqui os veículos de comunicação), pensando numa visão estritamente financeira.

“Pois é isso mesmo. Muitas organizações que exibem orgulhosas as suas boas práticas de governança corporativa (e há muita hipocrisia e manipulação nesse discurso) continuam tratando os seus públicos internos com absoluto desrespeito, relegando a segundo plano os seus parceiros essenciais. Proclamam transparência, relações saudáveis e democráticas lá fora e continuam afrontando a diversidade cultural, sufocando a divergência de idéias e opiniões no ambiente interno. Exibem prêmios obtidos junto aos investidores (a maioria interessada apenas no retorno de seus investimentos e pouco preocupada, infelizmente, com a maneira pela qual ele foi obtido), festejam seus lucros formidáveis mas, ao mesmo tempo, demitem sem pestanejar os seus colaboradores (termo detestável, mas bem ao gosto da hipocrisia empresarial) e lhes engessam os salários” (BUENO, 2010).

Portanto, é fundamental e necessário na construção de vantagens competitivas, que ao se dirigir aos *stakeholders*⁵⁴ internos (conselho administrativo, diretores e empregados), além dos *stakeholders* externos (credores, fornecedores e consumidores), a organização se utilize de políticas e fluxos de comunicação que favoreçam a diversidade, que permitam a real expressão e participação dos envolvidos, que valorize a solidariedade e a ação colaborativa, ou seja, que se utilize da comunicação organizacional de maneira estratégica, indo inclusive além, como propõem Deetz (2010), ao permitir a construção de ambientes verdadeiramente democráticos, que supere o diálogo e permita a intersecção entre pontos de vida distintos, entre visões de mundo divergentes e que de forma colaborativa trará novos e inovadores caminhos, processos, produtos.

Somente neste estágio de construção coletiva as empresas poderão desenvolver diferenciais realmente sustentáveis para responder às fortes demandas do século XXI, construindo credibilidade e imagem positivas, além de canais efetivos de interlocução com seus públicos estratégicos.

⁵⁴ Ver tipologia completa apresentada no capítulo 3 desta tese.

Capítulo 5: Uma intersecção possível?

5.1 Introdução

O capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa empírica que buscou identificar a relação entre as boas práticas de governança corporativa e as políticas de comunicação organizacional. Como foi discutido anteriormente nos capítulos 3 e 4, espera-se que, do ponto de vista teórico, haja uma relação positiva entre as duas áreas. Isto é, empresas que têm políticas de comunicação organizacional consideradas de excelência deveriam apresentar melhores práticas de governança corporativa. O objetivo central deste capítulo é observar se esta relação teórica pode ser ou não identificada também do ponto de vista estatístico.

Além disto, os testes estatísticos também buscaram identificar as conseqüências desta correlação no desempenho econômico das empresas, em especial em seu valor de mercado, testando a hipótese que, se uma empresa tem boas práticas de governança e bons processos de comunicação, tal relacionamento positivo entre as áreas poderia contribuir para um melhor desempenho financeiro da empresa.

5.2 Metodologia

A pesquisa empírica se desenvolveu em três etapas, a saber:

- 1) Definição dos questionários necessários para a construção de dois índices que procuram *quantificar* as políticas de comunicação (Índice de Comunicação Organizacional: ICOM) e as práticas de governança corporativa (Índice de Governança Corporativa: IGC) de uma empresa qualquer;
- 2) Seleção de empresas e coleta de dados primários junto a 24 empresas de capital aberto no Brasil que, juntas, representavam, em 2009, cerca de 54% do valor de mercado das empresas de capital aberto brasileiras. Os dados coletados foram: questionários respondidos em pesquisa de campo para a construção dos índices e dados econômico-financeiros disponíveis publicamente pelas empresas da amostra, através de seus balanços e demonstrações financeiras;
- 3) Compilação dos dados, cálculo dos índices e aplicação de técnicas estatísticas e econométricas de análise. Neste caso, foram realizados três processos analíticos, a saber:

- a. Cálculo dos índices ICOM e IGC por empresa e análise de estatística descritiva (e.g. média, mediana, desvio padrão, etc.) para o conjunto de observações;
- b. Cálculo da correlação linear (coeficiente de Pearson) e da correlação de ranking de posicionamento (correlação de Spearman) com o objetivo de testar a correlação entre o ICOM e o IGC;
- c. Cálculo de modelos econométricos (regressões múltiplas usando o modelo de mínimos quadrados ordinários, OLS), com o objetivo de que testar o efeito dos índices ICOM e IGC sobre o desempenho e sobre o valor de mercado das empresas da amostra.

A seguir, estes passos são explicados de maneira mais detalhada.

5.2.1 A construção dos índices quantitativos

Os índices ICOM e IGC foram construídos a partir da identificação dos pontos pertinentes a cada área afim, de modo a quantificar os processos de comunicação organizacional e as boas práticas de governança corporativa⁵⁵. Tais índices acabam por contemplar, de maneira global, a abrangência e complexidade de processos e práticas que permeiam toda a organização e que acabam por influenciar e também sofrer fortes influências de variáveis externas. Desta forma, eles podem ser considerados um ponto de partida para a análise e reflexão, entretanto, de hipótese alguma esgotam toda a complexidade envolvida nestas duas áreas, com seus processos e práticas organizacionais.

A seguir é apresentado o índice de governança corporativa, que é composto pela somatória das respostas a doze perguntas, as quais possuem apenas duas possibilidades de resposta: sim ou não; onde o resultado de cada pergunta será considerado como uma variável binária, onde a resposta sim equivale ao valor 1 e o não é a categoria-base, ou seja, possui valor 0. Portanto, o IGC de cada empresa assumirá um valor máximo de 12 e um mínimo de 0.

⁵⁵ Um exemplo de índice com características semelhante pode ser encontrado em: Silva (2006), originário da pesquisa originalmente desenvolvida em parceria com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) – Ver em Carvalho, A & Leal, R. (2005).

i. Índice de Governança Corporativa

1. A empresa publica seus relatórios financeiros no prazo estabelecido pela lei?
2. A empresa contrata firmas de auditoria com reputação global?
3. A empresa divulga a remuneração do CEO e dos conselheiros?
4. O presidente do conselho e o CEO são pessoas diferentes?
5. O conselho de administração da companhia disponibilizou para os acionistas a relação de competências que considera necessárias para os candidatos ao cargo de conselheiros?
6. Existe uma avaliação constante do CEO e dos conselheiros?
7. O CEO atesta a precisão dos dados contábeis a cada ano?
8. As opções de ação não são a principal forma de remuneração dos altos executivos?
9. O conselho de administração é formado claramente por membros independentes?
10. Não há contestação dos acionistas minoritários na justiça contra a empresa?
11. Existem mais de 4 assembleias por ano na empresa?
12. A empresa facilita o processo de votação além do exigido pela lei?

Seguindo a mesma metodologia, foi criado o índice de Comunicação Organizacional, com a formação da mesma variável binária para cada uma das respostas, porém esse índice será composto por apenas 10 perguntas, assim o ICOM de cada empresa assumirá um valor máximo de 10 e um mínimo de 0.

ii. Índice de Comunicação Organizacional

1. Há uma política de gestão de comunicação corporativa na empresa?
2. A organização propicia oportunidades para uma comunicação participativa, priorizando o fluxo ascendente?
3. Pode-se dizer que na organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (descendente, ascendente e lateral/horizontal)?
4. A organização possui um programa de comunicação interna?
5. A empresa possui uma diretoria de Comunicação Corporativa?
6. A área de Relação com os Investidores responde ao Diretor Financeiro?
7. A área de Relações com os Investidores tem uma interface com a área de Relações Públicas?
8. Os programas de comunicação interna não são desenvolvidos pelo departamento de recursos humanos?
9. Os programas de comunicação institucional não são desenvolvidos pelo departamento de marketing?
10. Existem programas regulares de ação para atingir os públicos estratégicos (stakeholders)?

Assim, foram desenvolvidos dois índices quantitativos, que deveriam ser aplicados a uma amostra de empresas, a partir da coleta de informações primárias.

5.2.2 Seleção de empresas e composição da amostra

A amostra na qual foram empregadas tais técnicas de análise empírica é composta por 22 empresas que fazem parte do índice IBovespa⁵⁶, nosso universo escolhido, tendo, portanto, ações comercializadas na Bolsa de Valores de SP em pelo menos um período de tempo *t*. São elas: Ambev, Banco Bradesco, Banco de Brasil, Banco Itaú, Braskem, Cosan, CSN, Cyrela, Embraer, Fibria Celulose, Klabin, Marcopolo, Natura, Petrobras, Santos Brasil, Souza Cruz, Suzano Papel e Celulose, Tam, Vale do Rio Doce, Vicunha, Gol e Weg.

O período utilizado foi o ano fiscal de 2009, que apesar de pouco expressivo em várias regiões do mundo, obteve um desempenho bastante interessante e surpreendente no Brasil. O ano de 2008 é pouco recomendável devido à alta instabilidade dos mercados acionários, em

⁵⁶ Serão contempladas as empresas de todos os níveis de governança corporativa criados pela Bovespa. Desta forma, poderão ser encontradas empresas tanto no nível 1, 2 ou novo mercado.

razão da crise financeira internacional; que no Brasil, no ano de 2009, já estava parcialmente superada.

A coleta se deu via questionário eletrônico, onde cada uma das 22 empresas possuía uma senha para acesso do questionário e envio das respostas. Juntamente com o link e a senha de cada empresa, foi enviada uma carta de apresentação sobre a natureza da pesquisa. Cada uma das 22 empresas respondeu 2 questionários, sendo um enviado a área de comunicação corporativa e outro destinado a área de governança corporativa ou relações com investidores. Os contatos da área de comunicação corporativa foram previamente cedidos pela Aberje, sendo um facilitador na comumente barreira inicial das empresas em participar de pesquisas acadêmicas. Os contatos da área de governança corporativa vieram, na grande maioria, dos próprios sites das empresas, que explicitam claramente um canal direto de comunicação para os acionistas.

Inicialmente, a amostra era composta por 24 empresas, mas duas delas não responderam um dos questionários o que inviabilizou a utilização dos dados. De qualquer forma, o aproveitamento foi bastante expressivo, da ordem de 92% de retorno. Nesta trajetória vale destacar a persistência e muitas vezes o jogo de cintura na obtenção dos dados, além do argumento de que os questionários não demandariam muito tempo para serem respondidos.

Já os dados econômico-financeiros foram coletados a partir da base de dados Economatica⁵⁷ (data base 2010) e através de informações públicas das cotações de ações na Bovespa (para cálculo de valor de mercado), e dos balanços anuais e demonstrações contábeis das empresas; sempre referentes à amostra de 22 empresas.

⁵⁷ A base de dados ECONOMATICA – Database 2010 foi acessada em 2 de março de 2010 nos servidores da Facamp (Faculdades de Campinas). Disponível em <http://www.economatica.com.br>

5.2.3 Cálculo dos índices e Análise estatística

Após a coleta das informações primárias foi construída uma base de dados que incluía os dados financeiros de cada empresa (ver Tabela Anexa II para estes dados públicos) e seus respectivos índices ICOM e IGC. De modo a garantir o sigilo das respostas individuais, tais índices não serão aqui apresentados por empresa, razão pela qual apenas será analisado o conjunto das informações. Tal análise conjunta foi realizada através de técnicas de estatística descritiva, com destaque para a frequência das respostas e as medidas de posição, tais como média, mediana e desvio padrão. Os resultados desta análise são discutidos na seção 5.3.1 abaixo.

Em seguida, de posse dos índices ICOM e IGC foram aplicadas técnicas estatísticas para a mensuração da correlação entre estas duas variáveis. Cada uma das 22 empresas que compõem a amostra tem um par de observações, isto é; um ICOM e um IGC. Foram usadas técnicas para mediar a correlação estatística entre estes pares de informações. Para isto, foram utilizados o coeficiente de correlação linear de Pearson e o coeficiente de ranking de posicionamento de Spearman⁵⁸, de modo a testar a hipótese de que haveria uma correlação positiva entre as duas variáveis para o conjunto da amostra, o que indicaria, por sua vez, que haveria uma intersecção entre as áreas de comunicação e governança. Os índices variam de -1 a +1. Se os índices calculados forem maiores do que zero, haveria correlação positiva entre as variáveis; se forem menores do que zero, a correlação seria negativa. Quanto mais próximo dos extremos estiver o coeficiente calculado (-1 ou +1), mais significativa, do ponto de vista meramente estatístico, seria esta correlação.

Por fim, foram utilizadas técnicas econométricas para testar a relação entre os índices ICOM e IGC e o desempenho econômico das empresas da amostra. Neste caso, seria testada a hipótese de que, quanto maiores forem estes índices, maior deveria ser o valor de mercado e os indicadores de rentabilidade financeira da empresa analisada; isto é, espera-se observar uma correlação positiva entre as variáveis independentes de *performance* da empresa e os indicadores de comunicação e governança.

Para isto foram utilizados modelos de regressão múltipla, estimados pelo método de mínimos quadrados ordinários (OLS), considerados como modelos simples, porém robustos

⁵⁸ Ver mais: Gujarati (2006).

de análise econométrica⁵⁹. Tais modelos foram aplicados para medir o efeito sobre Y das variáveis explanatórias que construímos, sendo elas o **índice de Comunicação Organizacional (ICOM)** e o **índice de Governança Corporativa (IGC)**.

A partir da adoção e criação de índices, buscou-se analisar qual o efeito destas variáveis sobre diversas variáveis independentes Y (aqui escolhidas como variáveis de *performance* econômico-financeira) que serão neste modelo indicadores de desempenho econômico das empresas e/ou de suas ações, sendo eles: ROA, ROE e VM.

Foram construídos modelos de regressão linear múltipla com as seguintes características:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$$

onde, $i=1, \dots, 4$ e:

$$Y_1 = \text{ROA}; Y_2 = \text{ROE}; Y_3 = \text{VM};$$

Em que, por sua vez:

ROA = retorno sobre os ativos da empresa i no período t ;

ROE = retorno sobre patrimônio líquido da empresa i no período t ;

VM = valor de mercado da empresa i no período t ;

ε é o erro aleatório;

IGC é o índice de Governança Corporativa proposto abaixo para cada uma das empresas i no período t ;

ICOM é o índice de Comunicação Organizacional definido em seguida para cada uma das empresas i no período t ;

β_1 e β_2 são parâmetros das variáveis explicativas IGC e ICOM e cujas estimativas serão calculadas pelo método de mínimos quadrados ordinários. Espera-se que as estimativas de β_1 e β_2 sejam maiores que zero, isto é, esperou-se encontrar uma correlação positiva entre as variáveis IGC e ICOM e as diversas variáveis independentes Y.

Ou seja, através de análise e interpretação dos dados quantitativos, esperou-se concluir que empresas com maiores IGC e ICOM tenham melhor desempenho econômico.

Os resultados da análise econométrica serão discutidos na seção 5.3.2 abaixo.

⁵⁹ Para uma descrição de modelos econométricos pode-se consultar, por exemplo, Gujarati (2006).

5.2.4 Comentários sobre as limitações do uso de técnicas estatísticas

A dificuldade em propor uma pesquisa de campo junto às empresas começa no retorno dos questionários. Historicamente, as empresas são extremamente reticentes em compartilhar suas informações e em participar de pesquisas junto à academia. Apesar da dificuldade inicial e após grande insistência, o retorno atingiu expressivos 92% do universo das empresas para os quais foram solicitadas informações.

Além disso, a construção dos índices também trouxe dúvidas e questionamentos. É possível encontrar tanto no campo da governança como no campo da comunicação diversos índices e questionários que buscam validar e contemplar os principais aspectos das respectivas áreas. Entretanto, apesar do conhecimento e da preocupação quanto este aspecto, é impossível atender e englobar em poucas questões áreas tão complexas e que estão continuamente em mutação. A construção de ambos os índices tentou retratar as questões consideradas importantes para cada área respectivamente e que, ao serem entrelaçadas pudessem trazer contribuições válidas para ambos os lados.

Como afirma Silveira (2010), diversas variáveis acabam sendo esquecidas nos modelos estatísticos e econométricos, dificultando assim a mensuração e a validade dos resultados. Além disso, os resultados podem ser influenciados dependendo do setor em que as empresas estão inseridas, setores de maior concorrência tendem a forçar um desempenho e uma excelência em diversas competências, o que acaba ajudando as áreas de comunicação e governança; já setores de forte monopólio acabam apresentando uma segurança e estabilidade maiores, alterando o ritmo e a dinâmica da gestão organizacional e trazendo mais acomodação às empresas

É fundamental destacar que as respostas compiladas em cada um dos índices representam uma fotografia das políticas e instrumentos que a empresa se utiliza em cada uma das áreas. Entretanto, o grau de utilização e sua consequente eficiência não será aqui medida ou analisada em profundidade, dado que os mecanismos de implantação e desenvolvimento de cada uma das áreas estudadas demandam tempo, políticas e processos para serem executados, além de muitas vezes implicar em necessidade de mudanças na cultura organizacional da corporação.

Após a crise de 2008/2009, este aspecto é ainda um dos pontos centrais nas questões relacionadas à transparência de informações e práticas de governança corporativa; pois mesmo muitas empresas tendo seguido o Código das Melhores Práticas do IBGC (revisado

em 2004) e as normas da CVM⁶⁰, têm sido revelados inúmeros casos de conduta duvidosa e falta de transparência nas ações e estratégias escolhidas por várias empresas que acabaram por colocar as mesmas em sérios problemas, quando não ocasionaram sua falência⁶¹.

Tais escândalos explicitam a já discutida (nos capítulos 3 e 4) dicotomia entre teoria e prática. Assim, já não será suficiente dizer da existência de políticas de comunicação organizacional e de práticas de governança corporativa, as empresas terão mesmo é que provar a existência **efetiva** das mesmas.

A crise de 2008/2009 e as profundas consequências sentidas por várias empresas colocou em questionamento os processos de governança corporativa e os níveis de transparência presente nas mesmas⁶². Mesmo sendo bastante frequente a existência de códigos de conduta e boas práticas de governança no ambiente corporativo, isso não foi suficiente para permitir o conhecimento e o acesso por parte dos *stakeholders* e dos principais acionistas, das estratégias e ações que muitas empresas realizaram e obtiveram como resultado fortes prejuízos. Desta forma, como já descrito e analisado nesta tese, tanto os processos de comunicação organizacional como os processos de governança corporativa passam por profundas transformações, estando atualmente em constante debate.

Após a análise e mensuração dos dados espera-se confirmar a existência e identificar caminhos de que as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa se inter-relacionam. Em suma, a hipótese a ser testada é de que haja uma correlação positiva entre essas duas variáveis (ICOM e IGC) que, assim, poderiam interferir positivamente na credibilidade das empresas, e, desta forma, contribuiriam para maior valorização de suas ações e/ou maior rentabilidade de seus ativos. Tal desempenho ilustraria como tais práticas inter-relacionadas poderiam ampliar a capacidade de resposta das empresas às profundas transformações ocorridas principalmente a partir do fim do século XX.

⁶⁰ Tanto o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) possuem papel atuante na disseminação das práticas de boa governança, estando este último diretamente relacionado à aplicabilidade de mecanismos de controle. Ver mais capítulo 3 desta tese.

⁶¹ Casos de escândalos de ausência de boas práticas de governança corporativa: Agrenco, Sadia, Aracruz, Lehman Brothers, AIG, Siemens, Petrobrás, etc. ver Silveira (2010) - capítulo 11 e apêndice 12.2.

⁶² Ver mais capítulo 3 desta tese.

5.3 Resultados obtidos

Esta seção está dividida em dois itens, que descrevem, por um lado, a análise de estatística descritiva das respostas ao questionário (5.3.1) e, por outro, a análise econométrica da relação entre os índices ICOM e IGC e o desempenho das empresas selecionadas (5.3.2). Por fim, seguem-se as conclusões sobre a pesquisa empírica.

5.3.1 Análise de estatística descritiva

Ao analisar as 22 empresas utilizadas na amostra, foi possível verificar que esse conjunto representa mais de 50% do total de ativos das empresas presentes em 2009 no IBovespa, no valor de R\$ 2,5 trilhões. Ao agrupar essas 22 empresas; verificou-se que o valor de mercado do conjunto está na ordem de R\$ 1,2 trilhão, sendo que o faturamento deste conjunto superou os R\$ 353 bilhões em 2009; chegando a representar quase um terço do faturamento total de todas as empresas de capital aberto do país, conforme mostra a Tabela 5.1 abaixo. Outro ponto interessante é que essa amostra foi responsável por quase 60% do lucro líquido de todas as empresas na Bovespa, no ano de 2009.

Tabela 5.1 – Amostra de empresas de capital aberto: fatos estilizados, 2007-2009

	Em R\$ milhões de 2009 (IPCA)		Crescimento real (b)/(a)	Participação no total de empresas de capital aberto (Em %)	
	Média 2007/08 (a)	2009 (b)	Em %	Média 2007/08	2009
Valor de Mercado	1.045.938	1.188.674	13,6	52,8	51,5
Ativo	4.587.525	2.564.196	-44,1	44,2	50,5
Patrimônio líquido	381.583	458.843	20,2	39,9	41,8
Receita Líquida	391.796	353.381	-9,8	34,7	32,1
Lucro Líquido	84.752	86.098	1,6	56,4	59,1
ROE Médio (%)	13,8	25,9			
ROA Médio (%)	5,3	8,1			

Fonte: elaboração própria a partir de *ECONOMATICA*⁶³

Também de acordo com a Tabela 5.1, percebe-se que as empresas da amostra escolhida recuperaram-se significativamente da crise de 2008. Por exemplo, em 2009 percebe-se que os indicadores de lucratividade como o ROE (*return on equities* ou lucro líquido sobre patrimônio líquido) e o ROA (*return on assests* ou lucro líquido sobre ativo

⁶³ Ver mais em www.economatica.com.br

total) superaram os indicadores da média obtida nos anos 2007 (que foi de excelente desempenho) e 2008 (que viveu o auge da crise). Neste mesmo sentido, percebe-se que o valor de mercado das 22 empresas selecionadas cresceu em 2009 13,6% em relação à média 2007/2008.

Dando sequência à análise de estatística descritiva, percebe-se que o valor médio para o ICOM foi de 8,1, sendo que a nota máxima era 10. A dispersão em torno da média foi significativa, com um desvio padrão de cerca de 1,7 (ou seja, uma variação em torno de 20% sobre a média) e indicador mínimo no valor de 5. Já o IGC apresentou uma média de 8,5, com 12 como a nota máxima. Apesar deste resultado positivo, o outro extremo é extremamente preocupante, sendo que a nota mínima no IGC foi também de 5 (sobre um total de 12). A dispersão do IGC foi semelhante, com um desvio padrão de 1,9 (ou 22% em relação à média).

Os resultados do IGC podem ser explicados pela própria pressão de valorização constante das ações junto ao mercado e pelo aumento do monitoramento e controle por parte dos acionistas (embora isso não ocorra de forma sistemática e organizada, na maioria das vezes); e ainda por regras e regulamentações, tais como a nova Lei das SA e as normas consideradas rígidas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), fatos que acabam por exigir uma conduta mais sistemática por parte das empresas no que se refere às práticas de governança corporativa.

Já os resultados da área de comunicação podem ser explicados antes pela multiplicidade da própria área, dispersa entre diversos departamentos e funções e depois pela falta de uma diretoria de comunicação corporativa em metade das empresas, o que acaba levando a uma disputa de poder entre as diversas áreas de comunicação, a uma dispersão e falta de foco; podendo resultar em retrabalho e falta de alinhamento da comunicação – tanto interna quanto externa.

Tais resultados, descritos na Tabela 5.2 abaixo, vão ao encontro da percepção já registrada nesta tese de que ainda existe um vácuo entre a importância e busca pela melhoria nos processos de comunicação e governança e sua real efetividade. Mesmo empresas de representativo valor de mercado ainda carecem de mecanismos e políticas que possam contribuir para um avanço e desenvolvimento real nestas áreas.

Tabela 5.2 – IGC e ICOM: estatísticas descritivas para a amostra de 22 empresas de capital aberto

	ICOM	IGC
n	22	22
Média	8,1	8,5
Desvio Padrão	1,7	1,9
Máximo	10	12
Mínimo	5	5
Mediana	8,5	8,5

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo

Já em relação às respostas obtidas para cada uma das questões que compõem os índices, verificaram-se alguns pontos importantes.

Ao analisar o **ICOM** (ver Tabela 5.3 abaixo), foi possível identificar, por exemplo, que na pergunta 1, 13,6% (ou 3 empresas) da amostra não possuem política de gestão da comunicação corporativa, sendo que uma delas inclusive possui uma diretoria de comunicação corporativa, fato que revela certa incoerência entre a estrutura (ter uma diretoria de comunicação) e a prática (não ter uma clara política corporativa de comunicação). Tal constatação pode ser ainda mais grave ao constatar que todas as 22 empresas são associadas da Aberje e são grandes empresas nacionais, representando como, já descrito acima, mais da metade do valor de mercado de todas as companhias abertas brasileiras.

A questão 2, com 86,4% das empresas afirmando propiciar oportunidades para uma comunicação mais participativa, aponta para uma conscientização da importância e da necessidade de valorização do fluxo ascendente de comunicação, porém muitas vezes limitado a teoria. Entre as 3 empresas que afirmaram não possuir ou estimular uma comunicação participativa, todas tiveram um ICOM menor que a média e uma variação do valor de mercado (2007/2008 com 2009) inferior à média das empresas com ações negociadas em bolsa.

A própria questão 3 com 86,4 % das empresas acreditando haver um equilíbrio entre os fluxos de comunicação pode gerar cenários dúbios. Por um lado, confirma-se uma tendência de valorização da importância e do papel da comunicação, buscando uma atuação mais estratégica do que operacional. Por outro, pode-se questionar a real efetividade desse equilíbrio, no momento em que se constata que em apenas 50% delas há uma diretoria de comunicação organizacional e que ainda em 22,7% do total da amostra, o programa de

comunicação interna está sob a responsabilidade da área de recursos humanos. Em muitos casos, este equilíbrio embora bastante almejado, acaba sofrendo influências da área de marketing (que em muitas empresas ocupa um espaço central na organização) e ainda dificulta a construção de espaços de interlocução e participação mais heterogêneos, envolvendo inclusive departamentos que não façam parte originalmente da estrutura de comunicação, mas que podem contribuir e enriquecer na busca por novas capacitações e inovações que muitas vezes acabam sendo abafadas dentro da complexa estrutura organizacional. Um outro ponto a destacar é que muitas vezes, a comunicação interna subordinada ao departamento de recursos humanos acaba por ocupar uma função estritamente operacional, aquém da real importância e do papel estratégico a ser ocupado por esta.

Das 11 empresas que responderam não possuir uma diretoria de comunicação corporativa, 7 delas tiveram uma variação do valor de mercado pior que a média de todas as empresas de capital aberto quando comparado 2007/2008 com o ano de 2009; sendo que 5 delas tiveram um IGC menor do que a média da amostra. Isso acaba por confirmar a falta que uma diretoria de comunicação pode fazer ao buscar harmonizar os interesses e papéis das diversas áreas de comunicação dentro da empresa e buscar atender aos diversos *stakeholders*.

Outro ponto interessante referente a questão 6, é que embora quase 90% das empresas tenha a área de RI (Relações com Investidores) subordinada ao diretor financeiro, todas afirmaram ter uma forte interface com a área de relações públicas. Vale aqui destacar que muitas vezes essa área acaba privilegiando interesses estritamente econômicos e acaba por não atender aos interesses de todos os *stakeholders* da empresa. Eis aqui uma oportunidade ímpar para o desenvolvimento e a consolidação do trabalho de relações públicas.

Finalmente, essa amostra acaba por referendar a importância cada vez maior da comunicação organizacional dentro das políticas das empresas, com quase 72,7% dos programas de comunicação organizacional sendo desenvolvidos desvinculados do marketing, embora caminhando em sintonia com a comunicação mercadológica; mas, ao mesmo tempo, criando suas próprias bases, políticas e processos. Entretanto, isso tornar-se preocupante a despeito desta amostra representar empresas de alto valor de mercado, além de significativo desempenho econômico no cenário brasileiro e que ainda estão tratando a comunicação de maneira pulverizada, muitas vezes ancorada sob os pilares mecanicistas e de forma pouco integrada. Ou seja, em 27,3% das empresas, os programas de comunicação institucional ainda

estão subordinados ao departamento de marketing, podendo contribuir de forma limitada no desenvolvimento da reputação e da imagem da companhia.

Tabela 5.3 – Frequência das respostas às perguntas que compõe o ICOM (em %)

Questões integrantes do ICOM (para 22 respondentes)		Frequência das respostas (%)	
		Sim	Não
1	Há uma política de gestão de comunicação corporativa na empresa?	86,4	13,6
2	A organização propicia oportunidades para uma comunicação participativa, priorizando o fluxo ascendente?	86,4	13,6
3	Pode-se dizer que na organização há um equilíbrio entre os principais fluxos de informações (descendente, ascendente e lateral/horizontal)?	77,3	22,7
4	A organização possui um programa de comunicação interna?	95,5	4,5
5	A empresa possui uma diretoria de Comunicação Corporativa?	50,0	50,0
6	A área de Relação com os Investidores responde ao Diretor Financeiro?	90,9	9,1
7	A área de Relações com os Investidores tem uma interface com a área de Relações Públicas?	90,9	9,1
8	Os programas de comunicação interna não são desenvolvidos pelo departamento de recursos humanos?	77,3	22,7
9	Os programas de comunicação institucional não são desenvolvidos pelo departamento de marketing?	72,7	27,3
10	Existem programas regulares de ação para atingir os públicos estratégicos (<i>stakeholders</i>)	86,4	13,6

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo

Ao analisar as 22 respostas obtidas no **IGC** foi possível identificar uma preocupação constante das empresas em seguir as práticas de governança corporativa, porém dentro do mínimo exigido pela lei, como na publicação dos relatórios financeiros e na contratação de auditorias com reputação global. Mesmo assim, esses procedimentos já mostraram diversas falhas, como os escândalos referentes ao ano de 2001 e a recente crise de 2008/2009, como já explicitado no capítulo 3 desta tese.

Por exemplo, ao avaliar a questão 3 referente à remuneração do CEO e dos conselheiros, a situação não aparenta tanta transparência e confiabilidade. Somente 54,5% das empresas divulgam a remuneração dos seus CEOs, sendo que em quase 20% das empresas da amostra, a remuneração se dá exclusivamente via *stock options*. Dentre esse universo

negativo, 40% tiveram uma variação do valor de mercado inferior à média de todas as empresas de capital aberto, quando comparado 2007/2008 com 2009.

Outro ponto interessante é que apesar de 95,5% dos CEOs atestarem a precisão dos dados contábeis, somente 60% passam por uma avaliação constante e têm suas competências e necessidades explicitadas ao acionistas e aos demais *stakeholders*. Mesmo assim, diversos relatórios acabaram por derrubar vários CEOs e diretores, não apenas pela imprecisão e incoerência; como muitas vezes pela maquiagem dos dados que ocultavam decisões prejudiciais aos acionistas, além de confirmar ganhos extras à cúpula gerencial⁶⁴.

Tanto a questão 4 como a questão 9 tratam de um ponto determinante para a busca por maior transparência e monitoramento. A primeira diz respeito ao CEO e o presidente do conselho ser a mesma pessoa. Em 86,4% das empresas são pessoas diferentes que ocupam esses cargos; mas em 3 empresas ainda temos o mesmo executivo ocupando essas duas funções, sendo que em 2 destas não há membros independentes presentes na composição do Conselho de Administração. E, mesmo entre as 19 empresas cujos cargos são ocupados por pessoas diferentes, ainda existem 12 delas em que não há membros claramente identificados como independentes na constituição do Conselho; o que acaba por indicar uma apatia, subserviência e muitas vezes total falta de transparência do Conselho de Administração.

Quando se observa a questão da remuneração dos altos executivos, percebe-se, na questão 3, que 10 das 22 empresas (ou 45,5% da amostra) não divulgam a remuneração de seus executivos. Tal falta de transparência ajuda a ilustrar o argumento, desenvolvido no capítulo 2, de cooptação dos gestores. Gestores que, ao tornarem-se “proprietários” das empresas, concentram suas ações em políticas de curto prazo, restringindo muitas vezes os investimentos em produção e inovações, chegando a manter políticas agressivas de corte de custos; sempre tendo como objetivo principal a máxima valorização do valor das ações no menor espaço de tempo.

Neste mesmo sentido, percebe-se na questão 8, como já mencionado anteriormente, que em quase 20% da amostra a principal forma de remuneração dos executivos se dá por *stock options*, o que também ajuda a ilustrar o argumento desenvolvido anteriormente (ver capítulo 2) em que as políticas de valorização das ações podem ter prevalência em relação a um crescimento econômico e social sustentável.

⁶⁴ No Brasil é possível citar alguns casos graves de falta de transparência, omissão e falsidade como: Agrenco, Sadia, Aracruz. Ver mais em Silveira (2010).

Tabela 5.4 – Frequência das respostas às perguntas que compõe o IGC (em %)

Questões integrantes do IGC (para 22 respondentes)		Frequência das respostas (%)	
		Sim	Não
1	A empresa publica seus relatórios financeiros no prazo estabelecido pela lei?	100,0	0,0
2	A empresa contrata firmas de auditoria com reputação global?	100,0	0,0
3	A empresa divulga a remuneração do CEO e dos conselheiros?	54,5	45,5
4	O presidente do conselho e o CEO são pessoas diferentes?	86,4	13,6
5	O conselho de administração da companhia disponibilizou para os acionistas a relação de competências que considera necessárias para os candidatos ao cargo de conselheiros?	40,9	59,1
6	Existe uma avaliação constante do CEO e dos conselheiros?	59,1	40,9
7	O CEO atesta a precisão dos dados contábeis a cada ano?	95,5	4,5
8	As opções de ação não são a principal forma de remuneração dos altos executivos?	81,8	18,2
9	O conselho de administração é formado claramente por membros independentes?	36,4	63,6
10	Não há contestação dos acionistas minoritários na justiça contra a empresa?	86,4	13,6
11	Existem mais de 4 assembleias por ano na empresa?	50,0	50,0
12	A empresa facilita o processo de votação além do exigido pela lei?	59,1	40,9

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo

5.3.2 Análise econométrica

No item anterior, foram descritos os resultados da análise de estatística descritiva. Nesta seção serão discutidos os resultados dos dois conjuntos de procedimentos econométricos, que procuraram investigar duas das hipóteses iniciais da pesquisa empírica, a saber:

- 1) Há ou não correlação estatística positiva entre esses os índices ICOM e IGC;
- 2) Quanto maiores forem estes índices, maior deveria ser o valor de mercado da empresa analisada; isto é, espera-se observar uma correlação positiva entre as variáveis independentes de *performance* da empresa;

Com relação à primeira hipótese, os resultados calculados pelos indicadores de correlação mais comuns (Pearson e Spearman) indicaram que sim, existe uma correlação positiva entre as variáveis, ainda que não tão intensa do ponto de vista estatístico. A tabela 5.5 mostra este resultado, que corrobora, através desta pesquisa empírica, uma das hipóteses centrais da tese, isto é, é possível estimar que haja uma intersecção entre as áreas de comunicação e governança corporativa de empresas de capital aberto.

Tabela 5.5 Coeficientes de correlação entre os índices ICOM e IGC

Coeficiente de correlação de Pearson	+0,1143
Coeficiente de correlação de Spearman	+0,2332

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo

Já em relação às consequências entre essa intersecção e os resultados de *performance* das empresas (expressos em três modelos econométricos, a partir das variáveis ROA, ROE, e valor de mercado)⁶⁵ não foi possível identificar uma relação com validade estatística. Várias podem ser as causas deste resultado: uma amostra relativamente pequena, a própria imaturidade do mercado acionário brasileiro (ainda muito pequeno e concentrado), as diversas variáveis econômicas externas que influenciam na construção e no desempenho das empresas, um único tempo (ano de 2009) e a própria escolha do modelo econométrico como ferramenta para este tipo de análise.

⁶⁵ Durante os exercícios de estimativa, foi descartado o uso de um quarto modelo, que investigaria a relação entre IGC, ICOM e a variação da receita líquida das empresas. A ausência de dados de receita para a totalidade do conjunto da amostra, conforme pode ser observado na Tabela Anexa II, foi determinante para o abandono deste modelo.

As tabelas abaixo mostram os resultados dos três modelos, destacando os resultados dos testes de validade estatística do modelo (r^2 , teste F, teste t, entre outros).

O primeiro modelo estimado procurou observar qual a importância dos índices IGC e ICOM para o desempenho do indicador de rentabilidade ROA (*return on assets*). Como foi observado na seção 5.2.3, esperava-se que as estimativas dos parâmetros para o IGC e o ICOM fossem positivos e significativos (do ponto de vista de um teste econométrico), isto é, esperava-se que os índices construídos influenciassem positivamente o desempenho do ROA, em outras palavras, maiores IGC e ICOM, maior ROA. A Tabela 5.6 abaixo apresenta os resultados.

Tabela 5.6- Resultados da estimativa OLS para o modelo 1: $ROA = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$

	<i>Coeficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>teste-t</i>	<i>p-valor</i>
const	3,18604	12,927	0,2465	0,80797
IGC	-0,0221078	1,08909	-0,0203	0,98402
ICOM	0,623644	1,21981	0,5113	0,61506

Testes do modelo de significância do Modelo 1:

R^2	0,013646	R^2 ajustado	-0,090181
F(2, 19)	0,131432	P-valor(F)	0,877629

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo e base Economatica. Estimativas realizadas para 1-22 observações usando software GRETL⁶⁶

O teste F, que, em última análise mede a adequação do modelo, não foi significativo, isto é, não se pode afirmar, com pelo menos 95% de confiança que os coeficientes estimados do IGC (β_1) e do ICOM (β_2) não sejam nulos. Ou seja, o ajuste propiciado por este modelo, nesta amostra específica, não permite ter certeza de que forma os índices IGC e ICOM influenciam a variável de lucratividade ROA. O mesmo já poderia ser observado no teste t dos coeficientes, uma vez que todos foram não significativos, com 95% de confiança (p-valores superiores a 0,05, conforme última coluna da tabela). Por fim, o coeficiente de determinação do modelo (r^2) é extremamente baixo, o que significa que as duas variáveis estudadas explicariam menos de 2% ($r^2=0,013646$) da variação do ROA.

Já a estimativa para o modelo 2 pretendia investigar a relação dos índices IGC e ICOM com outra medida de rentabilidade, a saber, o ROE, ou *Return on Equities*.

⁶⁶ Software GRETL – GNU Regression, Econometric and Time-series Library, versão 1.7.1. Este software é livre e pode ser obtido no site [HTTP://gretl.sourceforge.net/](http://gretl.sourceforge.net/).

Novamente, esperava-se que os índices contribuíssem positivamente com o desempenho do ROE para a amostra. A Tabela 5.7 abaixo mostra os resultados.

Tabela 5.7- Resultados da estimativa OLS para o modelo 2: $ROE = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$

	<i>Coeficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>teste-t</i>	<i>p-valor</i>
Constante	13,3253	32,2719	0,4129	0,68430
IGC	-0,187384	2,71887	-0,0689	0,94577
ICOM	1,74572	3,04521	0,5733	0,57319

Testes do modelo de significância do Modelo 1:

R^2	0,017003	R^2 ajustado	-0,086470
F(2, 19)	0,164323	P-valor(F)	0,849660

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo e base Economatica. Estimativas realizadas para 1-22 observações usando software GRETL

Também neste caso, os testes de significância estatística deste modelo se revelaram insuficientes. O muito baixo R^2 , o teste F para o modelo e o teste t para os coeficientes revelaram-se insignificantes (p-valores superiores a 0,05 em todos os casos). Novamente, não foi possível observar, para esta amostra e com este tipo de modelo, a relação entre os índices IGC e ICOM e o indicador de desempenho econômico das empresas, neste caso o ROE.

Por fim, o modelo 3 tentou medir a influência dos índices de comunicação e de governança corporativa sobre a variação real do valor de mercado das empresas⁶⁷ da amostra entre a média dos anos 2007/2008 e o ano de 2009. Também neste caso esperava-se uma relação positiva entre a estimativa dos índices IGC e ICOM e o desempenho do valor de mercado das empresas, isto é, maiores índices, maior valorização no mercado acionário da empresa. A Tabela 5.8 abaixo mostra os resultados da estimativa da regressão múltipla.

⁶⁷ Na base de dados ECONOMATICA, o valor de mercado é calculado pelo produto da cotação das ações da empresa num dia qualquer e o número de ações disponíveis para negociação. No caso, foram utilizados os valores de mercado do último dia útil do ano (2007, 2008 e 2009), sempre medido em reais constantes de 2009, deflacionados pelo IPCA.

Tabela 5.8- Resultados da estimativa OLS para o modelo 3: $VM = \alpha + \beta_1 IGC + \beta_2 ICOM + \varepsilon$

	<i>Coeficiente</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>teste-t</i>	<i>p-valor</i>
Constante	144,974	100,782	1,4385	0,16657
IGC	-4,73517	8,4908	-0,5577	0,58357
ICOM	-8,25497	9,50993	-0,8680	0,39621

Testes do modelo de significância do Modelo 3:

R ² :	0,058973	R ² ajustado:	-0,040083
F(2, 19):	0,595352	P-valor(F):	0,561333

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo e base Economatica. Estimativas realizadas para 1-22 observações usando software GRETL

Mais uma vez, a experiência econométrica utilizando-se este tipo de modelo e para este conjunto de dados mostrou-se insuficiente. Não houve significância estatística nem para os coeficientes (testes t com p-valores superiores a 0,05), nem para o modelo como um todo (teste F, com p-valor superior a 0,56). Também o coeficiente de determinação (R²) foi muito baixo, sendo o modelo capaz de explicar menos de 6% da variação do valor de mercado entre 2007/2008 e 2009.

Portanto, como previsto (ver 5.2.4), as dificuldades para o uso econométrico de variáveis de governança corporativa e desempenho econômico-financeiro das empresas se revelaram apuradas. Não é possível verificar com estas técnicas estatísticas e com esta amostra de dados a segunda das hipóteses levantadas pela pesquisa empírica. Ou seja, não foi possível testar a hipótese de que bons índices de governança e de comunicação estariam associados a um melhor desempenho econômico das empresas que têm tais indicadores positivos.

Para tanto, é necessário um esforço maior junto à definição e coleta da amostra (buscando ampliar o número de empresas) e /ou identificar novos modelos econométricos ainda pouco utilizados na área de comunicação, na tentativa de estabelecer estatisticamente uma correlação positiva de que políticas de comunicação mais integradas e colaborativas são decisivas na construção de boas práticas de governança corporativa e acabam por resultar em um desempenho econômico-financeiro superior por parte das empresas. A grande barreira a ser vencida neste caso está na definição do período (t) tempo, pois várias dessas políticas e práticas possuem um período de maturação, desenvolvimento e consolidação para efetivamente começarem a trazer resultados não só junto aos processos e procedimentos, como também junto à *performance* das empresas.

5.4 Conclusão

Apesar da dificuldade e ousadia em buscar aplicar uma metodologia estatística na busca por identificar a intersecção e correlação entre duas áreas bastante complexas, além da própria pesquisa de campo junto às empresas brasileiras de capital aberto; historicamente reticentes em responder e divulgar seus processos e políticas de gestão; alguns resultados puderam ser observados e que podem trazer contribuições para os estudos da área de comunicação organizacional.

Uma primeira observação é que as empresas são geralmente movidas por determinantes legais, ao invés de preocupações reais de melhoria e pró-atividade. Um exemplo disso é a média superior alcançada pelo índice IGC, resultado das inúmeras pressões (algumas expressas em formato de lei), que surgiram depois dos anos de 2001 e que estão sendo fortemente intensificadas após a crise de 2008/2009 (ainda sentida em diversos países).

Outro ponto de destaque é a importância dada ao valor de mercado das empresas (e consequentemente de suas ações), principalmente quando passa a ser considerado como a referência para a remuneração dos altos executivos (CEO e diretores), chegando em vários casos a ser a única forma de cálculo na remuneração dos rendimentos destes executivos.

Outra conclusão observada é que apesar do crescimento da importância do papel da comunicação organizacional dentro das empresas, ainda percebe-se uma dicotomia entre a teoria e a prática, além da ausência de processos e políticas de gestão mais efetivas, ao envolver coletivamente os membros da organização em novos processos de produção de sentido e assim, reconstruindo continuamente novas realidades organizacionais. A interface positiva aqui identificada entre as políticas de comunicação organizacional e as boas práticas de governança corporativa seriam um dos caminhos possíveis para ampliar essa integração na busca por novas realidades organizacionais, que acabariam por ampliar a interlocução da empresa com seus diversos *stakeholders*.

Além disso, através de uma comunicação integrada e transparente, distante da percepção estritamente operacional e ancorada em bases estratégicas; o próprio papel dos Conselhos de Administração poderia ser reconfigurado, deixando de ser uma peça de ficção em muitos casos. Como afirma Muritiba (2009) é fundamental promover o *empowerment* do Conselho, melhorar a conduta da diretoria executiva e estabelecer melhores práticas de monitoramento e controle. A transparência, guiada por uma comunicação integrada, ajudaria

ainda no aumento da confiança e credibilidade das empresas e na busca por um equilíbrio maior entre os interesses dos altos executivos (agora também proprietários), e dos demais acionistas.

Por fim, a intersecção identificada entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa podem, conjuntamente, estabelecer parâmetros mais elevados de transparência, fluidez e integração no relacionamento da empresa com seus diversos públicos estratégicos. As práticas de governança corporativa (devido à forte pressão externa, após os escândalos e crises) podem constituir um forte incentivo e pressionar internamente as empresas a melhorar seus fluxos de comunicação tanto internos, quanto externos.

Ao identificar, também na pesquisa empírica, essa correlação **positiva** entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa, pode-se esperar ainda uma política mais efetiva na construção da credibilidade das empresas e na ampliação dos canais de comunicação com seus diversos *stakeholders*, favorecendo a diversidade, permitindo uma participação mais efetiva e valorizando a ação colaborativa; além da sustentabilidade e do meio ambiente.

Além disso, embora não tenha sido possível a comprovação do argumento através dos modelos econométricos aplicados a esta amostra, acredita-se que empresas com melhor comunicação organizacional e consequentemente melhores práticas de governança corporativa, podem esperar uma maior valorização de suas ações e/ou maior rentabilidade de seus ativos. E consequentemente ampliar a capacidade de resposta das empresas às profundas transformações ocorridas principalmente a partir do fim do século XX.

Considerações Finais

O objetivo desta tese foi apresentar os limites e os avanços no campo da comunicação organizacional e suas interfaces, em especial, a possível intersecção entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa.

Tendo como pano de fundo as profundas transformações no ambiente econômico, político, social e cultural a partir da segunda metade do século XX e o papel cada vez mais central desempenhado pelas corporações, buscou-se identificar as necessidades cada vez mais latentes das empresas ampliarem seus canais de comunicação com os diversos *stakeholders* e desenvolverem estratégias e vantagens competitivas para melhor se adaptarem neste ambiente de profundas transformações.

O **Capítulo 1** buscou explorar os principais fatos que desencadearam e estimularam o surgimento de uma nova configuração do capitalismo, de novos padrões de concorrência, de novos modelos de gestão, de novas estruturas organizacionais e, inclusive, de novos comportamentos por parte da sociedade.

Os pontos chave desta trajetória foram o desenvolvimento e o crescimento de políticas neoliberais, a perda paulatina de poder por parte do Estado, a criação de novas dinâmicas no mundo do trabalho e o aprofundamento de novos mecanismos de rentabilidade do capital, quase sempre inseridos na lógica da acumulação financeira de curto prazo.

A nova dinâmica da economia capitalista, também chamada de *corporate colonization* por Deetz (1992) ou de *supercapitalismo* por Reich (2007) caracteriza-se pelo aumento do poder do livre mercado, pela profunda desregulamentação, além dos novos processos produtivos vigentes e do poderio dos interesses privados dos grandes executivos de empresas multinacionais, que operam em escalas cada vez maiores.

Como consequências centrais, é possível identificar uma mudança importante na forma de acumulação de capital, voltada para novos campos de atuação fortemente ancorados na valorização de curto prazo do capital financeiro (o que antes era predominantemente produtivo); alterações nas formas de gestão das empresas, com perdas crescentes de benefícios e de estabilidade, tendo um número cada vez maior de trabalhadores na condição de temporários; gerando um enorme sentimento de insegurança; ademais, pode-se verificar a perda paulatina dos laços sociais e das noções de cidadania e pertencimento, além do crescente aumento das desigualdades e do profundo sentimento de imediatismo, de

volatilidade, de uma modernidade líquida (Bauman, 2001) centrada no consumismo e no individualismo extremado.

Na tentativa de aprofundar as causas dessa nova fase do capitalismo e analisar o papel central das organizações, o **Capítulo 2** tratou da evolução histórica da moderna empresa capitalista, buscando entender as razões do crescente aumento de poder junto às sociedades e as transformações ocorridas nos modelos de gestão das empresas e no papel da classe dirigente (gestores), em especial após os processos que levaram a uma crescente divisão entre propriedade do capital e sua gestão. Além disto, procurou-se evidenciar a transformação ocorrida após os anos de 1980, quando houve um estímulo enorme através das políticas de desregulamentação, das remunerações envolvendo os altos dirigentes e executivos; além das estratégias de valorização do capital da empresa, agora fortemente ancoradas na especulação financeira.

De acordo com Crotty (2003), foram duas as grandes mudanças a partir da globalização neoliberal que influenciaram e alteraram as taxas de retorno e as estratégias das empresas. A primeira delas foi uma queda do crescimento do mercado norte-americano e um intenso aumento da concorrência em diversos setores (principalmente automobilístico e eletroeletrônico) e a segunda foi uma profunda mudança no mercado financeiro, cada vez mais de curto prazo, que acabou por obrigar as empresas não financeiras a destinar uma parcela cada vez maior do fluxo de caixa para financiar esses agentes, alterando as políticas de incentivo e as estratégias de longo prazo das organizações.

Esse cenário acabou por modificar a base de rentabilidade das empresas, agora fortemente centradas na possibilidade de valorização crescente e rápida das ações, mesmo que muitas vezes tais estratégias possam comprometer a saúde e a sobrevivência da própria organização, como ocorreu com a Enron e com a Worldcom no caso norte-americano, ou como a Sadia ou a Aracruz, no caso brasileiro⁶⁸.

Uma outra mudança possível de se identificar foi o movimento de cooptação dos gestores (CEOs e diretores) pelos agentes institucionais, os donos de grandes massas de capitais, passando a receber grande parte de suas remunerações via *stock-options* e se tornando “proprietários” das empresas. Mesmo com toda a sua análise sobre o poderio e gigantismo das organizações e o poder da tecnoestrutura, Galbraith (1995) não conseguiu prever que esse pequeno grupo de dirigentes fosse capaz de alterar a própria estrutura e gestão

⁶⁸ Ver capítulo 3, item 3.3.2.

das organizações e virem a ser considerados como “líderes supremos e de competência infalível”, capazes de colocar as empresas novamente em situação de equilíbrio e diferencial competitivo, o que nem sempre acontece.

Com resultados pouco favoráveis (identificados com os escândalos de 2001 e a crise de 2008), tais questões começaram a ser fortemente questionadas, principalmente em relação aos valores das bonificações dadas aos gestores (transformando-os em milionários⁶⁹) e a perda de transparência e rentabilidade por parte dos pequenos acionistas, que muitas vezes vêem suas ações se transformarem em “papel sem valor”, dado que as empresas acabam tão seriamente comprometidas que perdem todo seu valor de mercado e capacidade de sanar suas dívidas. Isso sem falar nas consequências para a manutenção do trabalho e para a sociedade em geral, como as frequentes demissões em massa (denominadas de *downsizing*) e a transferência das operações fabris para regiões menos dispendiosas, com impactos sociais negativos nas comunidades originais.

Neste movimento de forte questionamento por mais transparência e equidade, ocorre uma valorização pelo maior acesso a informação e pelo resgate de mecanismos de controle muitas vezes esquecidos, fortalecendo a necessidade de intensificação das boas práticas de governança corporativa, como descrito no **Capítulo 3** desta tese.

Além disto, o capítulo 3 discutiu as questões que perpassam a exigência de criação de boas práticas de governança corporativa e que mostram a necessidade de maior transparência e a criação de canais de relacionamento e comunicação com os diversos *stakeholders* da empresa na busca pela própria sobrevivência da companhia e pela construção de diferenciais competitivos. “A transparência exige novas idéias sobre a natureza das empresas, sobre seu relacionamento com outras instituições e pessoas e mesmo sobre seu papel na sociedade” (TAPSCOTT & TICOLL, 2005: 303).

A busca por maior controle e monitoramento, aliada a necessidade de melhorar os relacionamentos com os diversos *stakeholders*, passa por uma maior transparência e equidade, não somente pela racionalidade limitada dos gestores na tomada de decisões ou pela divergência de interesses. A complexidade vivida pelas empresas está fortemente ancorada na necessidade de se buscar estabelecer canais de informação de duas vias, quebrando a

⁶⁹ Por exemplo, Michael Eisner, presidente do conselho e CEO da Disney, acumulou durante os seis anos de 1996 a 2003 US\$ 700 milhões de dólares em salário, tendo as ações da Disney neste mesmo período perdido 23% do seu valor. (Ver Tapscott & Ticoll, 2005). Outro exemplo ocorrido na mesma empresa foi a contratação do executivo Michael Ovitz (amigo de longa data do presidente Michael Eisner) em 1995 com uma cláusula de rescisão contratual que lhe permitiu deixar a empresa 14 meses depois recebendo um pacote de remuneração no valor de US\$ 140 milhões. (Ver Silveira, 2010).

assimetria informacional tão fortemente estabelecida na gestão organizacional. Neste caso, a intersecção com as políticas de comunicação organizacional seria determinante no desenvolvimento desse processo.

Como afirma TAPSCOTT & TICOLL (2005: 321):

“O gênio da transparência escapou da lâmpada, trazendo desastre para uns e sustentabilidade e sucesso duradouro para outros, que o acolheram. Ele exige que as empresas deixem de ser paternalistas, ensimesmadas e autocomplacentes e se tornem comprometidas, preocupadas com os stakeholders, responsivas e responsáveis. E exige, também, um novo tipo de líder – o executivo que traz a integridade nos ossos; que lidera com determinação e pelo exemplo; que, longe de esmorecer ante o poder da transparência, estimula a empresa a utilizá-lo; e que tem coragem para fazer o que é certo e a visão para construir um caráter corporativo que resista às vicissitudes de um século novo e volátil”

Desta forma, as empresas estariam, mesmo que forçosamente, buscando melhorar seus canais de comunicação e seus relatórios e processos na tentativa de trazer transparência e aumentar ou reverter a confiança desenvolvida junto aos mercados e principalmente, junto aos *stakeholders*. Um dos caminhos apontados por Tapscott & Ticol (2005) como eficiente no desenvolvimento desse processo seria o comprometimento das empresas com suas redes de *stakeholders*. Embora já existissem antes do advento da internet, foi com a disseminação da tecnologia que elas ganharam força e amplitude, podendo pulverizar uma informação (positiva ou negativa) em poucos minutos através do mundo.

Tais redes acabariam por influenciar comportamentos, desvendar pontos obscuros e fortalecer estratégias de transparência e comprometimento. Podem ser ativas, grandes e bastante influentes ou mais limitadas, estáveis e morosas; entretanto, estão se tornando, na opinião dos autores, uma força inexorável em prol de uma nova era de transparência e abertura nos negócios e na sociedade capitalista, trazendo luz à opacidade ainda bastante verificada em diversos setores.

A comunicação organizacional com seus fluxos e processos, como apontado no **Capítulo 4**, possuiria um papel determinante na condução desse processo de transparência. Antes tida como fonte de poder e status, a informação agora precisaria ser melhor comunicada, em busca da confiança e da transparência. É fundamental destacar que nem tudo

deve ser colocado a público nos seus mínimos detalhes; mas considerando as demandas e urgências de cada um dos diversos *stakeholders*, a empresa deve buscar ampliar seus canais de comunicação de duas vias, trazendo informações relevantes e claras, e buscando se comprometer em clarear as zonas que ainda trazem muita opacidade na sua estrutura. Mesmo com disposição e vontade de mudar, as empresas precisam ainda investir vastas somas de dinheiro e um bom período de tempo na criação de processos e infra-estruturas necessários. O que geralmente acaba ocorrendo são pequenas iniciativas que se perdem no dia a dia, sendo resgatadas somente no surgimento de uma crise ou via pressão de algum *stakeholder* mais influente. Uma das saídas possíveis seria a criação de mecanismos de controle e monitoramento também estendidos à área de comunicação organizacional (semelhantes aos já existentes na área de governança corporativa e intensificados nos últimos anos), como por exemplo, a criação de uma certificação específica para as políticas e processos da área de comunicação organizacional, ou um código de boas práticas.

Ou seja, a comunicação organizacional no papel de peça chave desse processo pode buscar ampliar os canais de comunicação e trazer transparência e fluidez aos diversos processos ainda muito obscuros, principalmente quando se observa as relações acionistas *versus* gestores e as reais dificuldades cada vez maiores enfrentadas pelos acionistas minoritários. Ao melhorar o relacionamento da empresa com seus diversos públicos, buscará contemplar de forma sistemática (e não somente em momentos de crise) questões como ética, sustentabilidade, responsabilidade social, preocupações com o meio ambiente e com a comunidade, desenvolvendo desta forma, uma comunicação integrada e estratégica; além de contribuir para aumentar a capacidade de adaptabilidade das empresas às constantes transformações a que vêm sofrendo, além de torná-las mais competitivas.

O **Capítulo 5**, através da tentativa de estabelecer uma correlação empírica entre as áreas de comunicação organizacional e de governança corporativa é uma amostra da enorme complexidade que permeia as organizações como um todo e da existência real das interfaces entre as áreas de comunicação e as práticas de governança corporativa.

A dificuldade na execução de uma pesquisa de campo, tanto na área de comunicação organizacional como na área de governança corporativa foi comprovada novamente neste trabalho. Além da barreira inicial de acesso aos cargos chaves dentro das corporações, a maior dificuldade encontrada está em contemplar em poucas questões duas áreas tão complexas e que sofrem continuamente mudanças e influências de variáveis internas e externas. Apesar

disso, foi possível verificar que existe uma correlação estatística **positiva** entre as políticas de comunicação organizacional e as boas práticas de governança corporativa, ou seja, empresas cujos processos de comunicação estão mais integrados, participativos e plurais possuem maior transparência, equilíbrio entre as demandas dos diversos *stakeholders* e buscam maior comprometimento e preocupação com a ética e com o cumprimento de normas e regulamentos; o que acaba por resultar em boas práticas de governança corporativa.

Entretanto, vale ressaltar que esse resultado expressa uma fotografia relativamente “frágil” das organizações, dado que são inúmeras as possibilidades de perda de credibilidade, de opacidade da informação e de falta de transparência e de processos de comunicação efetivos junto aos diversos *stakeholders*, o que acaba por contribuir com resultados nem sempre satisfatórios, quando não resultam em uma crise ou até na falência da empresa.

Assim, o objetivo desta tese foi identificar, entender e avaliar como as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa se inter-relacionam e quais os impactos junto às empresas e seus diversos *stakeholders*.

A primeira hipótese apresentada foi a de que existiria uma correlação positiva entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa, que foi na verdade comprovada; tanto teórica como empiricamente. Ou seja, as políticas de comunicação organizacional aliadas às boas práticas de governança corporativa, ao mesmo tempo em que aumentam a transparência e a integração junto aos diversos públicos alvo da companhia, podem contribuir para a construção de uma imagem positiva da empresa, atuando junto à sua reputação e credibilidade. Podem ainda, atuar como imãs de atração dos investidores, como fator determinante na diminuição dos custos de capital e no aumento de competitividade junto à sociedade e seus consumidores – representando um possível aumento de demanda, na motivação dos funcionários (orgulhosos do local onde trabalham) e ainda na geração favorável e espontânea da mídia.

Já a segunda hipótese apresentada nesta tese, e esmiuçada também no Capítulo 5, é a de que essa intersecção seria ainda capaz de responder por um aumento no desempenho econômico-financeiro das empresas; além de todos os benefícios elencados acima. Apesar de a teoria apresentar elementos que confirmem esta ideia (ver capítulos 3 e 4); os modelos econométricos utilizados na tentativa de comprovação desta hipótese (no capítulo 5) junto a uma amostra selecionada de 22 empresas brasileiras de capital aberto (que representam mais de 50% do total de ativos das empresas presentes em 2009 no IBovespa, no valor de R\$ 2,5

trilhões), não foram suficientes para comprová-la. Tal dificuldade, já relatada anteriormente, se deu por diversos fatores, entre eles: a limitação da própria amostra, a escolha do modelo econométrico e a própria natureza do mercado acionário brasileiro (ainda imaturo e bastante concentrado).

Continuar se debruçando sobre estas questões, através inclusive de novas metodologias de pesquisas de campo é, portanto, fundamental. Buscar construir e consolidar conceitos de comunicação organizacional e buscar novas interfaces junto aos ambientes organizacionais é uma tarefa complexa, mas de grande importância, tanto para o avanço teórico destes campos de conhecimento, quanto sua aplicação prática no âmbito das organizações. Faz-se necessário aprofundar as dimensões e o papel da comunicação neste novo cenário competitivo, além de identificar a evolução e importância das práticas de governança corporativa e o quanto essas duas áreas conjuntamente podem contribuir para o crescimento do valor da empresa, aqui entendido como credibilidade e reputação junto ao mercado, e também como crescimento do valor das suas ações. Assim, tanto no campo teórico, quanto no ambiente empresarial, ainda existe um longo caminho a ser percorrido em novos estudos.

Referências bibliográficas

- AKTOUF, Omar. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? In **Academy of management review**, v.17, 407 - 431, 1992.
- AKTOUF, Omar. **Pós-Globalização, administração e racionalidade econômica – A síndrome da avestruz**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, A. L. C & MUNIZ, R.M. *A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders* In **ENANPAD**, Brasília, DF, 2005. Anais Eletrônicos, ANPAD (ESO – A 1081).
- ALMEIDA, A. L. C & BERTUCCI, J. O. Gestão estratégica de *stakeholders*: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- ALTKINSON, A. & WATERHOUSE, J. *A stakeholders approach to strategic performance measurement*. In **Sloan management review**, Vol. 38, nº. 3, 1997.
- ALVESSON, M & WILLMOTT (eds.). **Studying management critically**. London: Sage, 2003.
- ANDRADE, A. & ROSSETTI, J. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDREWS, Patricia H. & HERSCHEL, Richard T. **Organizational communication – empowerment in a technological society**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1996.
- APPADURAI, A. (org.) **The social life of things – Commodities in cultural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- ARRUDA, Maria Cecília et al. **Fundamentos da ética empresarial e econômica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARBER, Benjamin. Cultura McWorld. In MORAES, D. (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- BARBER, Benjamin. **Consumido – como o mercado corrompe crianças, infantiliza adultos e engole cidadãos**. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- BARGE, J. K. & LITTLE, M. *Dialogical wisdom, communicative practice, and organizational life*. In **Communication theory** 12, 375-397, 2002.
- BARNARD, Chester. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2005.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- BECK, Ulrich. **Risck Society: towards a new modernity**. London: Sage, 1992.
- BECK, Ulrich. **What is globalization?** Cambridge: Polity Press, 2000.
- BELLUZZO, Luiz Gonzaga. “O declínio de Breton Woods e a emergência dos mercados globalizados” In **Economia & Sociedade**, Campinas - SP, nº.4: 11-20, junho 1995.
- BENKLER, Yochai. **The wealth of networks**. New Haven: Yale Press, 2006.
- BERGER, Charles R. Interpersonal communication theory and research: an overview. In RUBENS, Brent D. (ed.) **Communication yearbook I**. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1977.
- BERGER, P & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 19ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BERLE, A & MEANS, G. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Atlas, 1984.
- BLAIR, M. *Ownership and control: rethinking corporate governance for the Twenty-First Century*. In CLARKE, T. **Theories of corporate governance**. NY: Routledge, 2004.
- BOLTANSKI, Luc & CHIAPELLO, Eve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes Verso, 2009.
- BORGES, L. & SERRÃO, C. *Aspectos de Governança Corporativa moderna no Brasil*. In **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro Vol. 12; nº. 24: 111–148, dez 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas**, Campinas - SP: Papirus, 1996.
- BRAGA, J.L. Constituição do campo da comunicação. In FAUSTO NETO, A; PORTO, S.; PRADO, J.L. (org.) **Campo da comunicação, problematizações e perspectivas**. João Pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2001.
- BRAGA, J.L. *Os estudos da interface como espaço de construção do campo da comunicação*. In ENCONTRO DA COMPÓS, 13, 2004. *Anais...* São Bernardo do Campo (SP).
- BUENO, Wilson. C. **Comunicação empresarial, teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson *As transgressões conceituais em comunicação empresarial*. In **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 6, número 10/11, p. 121-127, 2009.
- BUENO, Wilson. C. Comunicação interna e governança corporativa. Disponível em: <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno.htm>. Acesso em: 12 de maio de 2010.
- CAIXETA, Carlos Gustavo. *Competitividade brasileira: um estudo da reputação de empresas nacionais por meio das dimensões governança, desempenho e produtos e serviços*. 2008. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

- CAJAZEIRA, Jorge E. & CARDOSO, Cláudio. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- CALAME, Pierre. (org.) **Por uma governança mundial eficaz, legítima e democrática**. Cadernos de proposições para o século XXI, nº. 7. São Paulo: Instituto Pólis, 2003.
- CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.
- CANCLINI, Nestor. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2007.
- CARDOSO DE MELLO, João Manuel. “*A contra-revolução liberal-conservadora e a tradição crítica latino americana*”. In TAVARES, M & FIORI, J. (org) **Poder e Dinheiro**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- CARVALHAL, A & LEAL, R. “*Corporate governance and value in Brazil (and in Chile)*”. Inter-American Development Bank Research Paper (BID) - Washington, 2005.
- CASALI, Adriana. *Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da “Escola de Montreal”*. In **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, Ano. 3, nº. 6: 28-39, dez. 2005.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CHANDLER, Alfred Dupont. *What is a firm? A historical perspective*. In **European Economics Review** Vol. 36: 483-492, 1992.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHENEY, George et al. **Organizational communication in an age of globalization – issues, reflections, practices**. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, Inc.: 2004.
- CHEUNG, Yan-Leung et al. *Do investors really value corporate governance? Evidence from Hong Kong market*. In **Journal of international financial management and accounting** 18: 2, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CLARKE, T. *The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age*. In CLARKE, T. **Theories of corporate governance**. NY: Routledge, 2004a.
- CLARKE, T. **Theories of corporate governance**. NY: Routledge, 2004.
- CLARKSON, Max B. *Reflections on stakeholders theory*. The Toronto Conference In **Business and society**, Apr. 1994.
- CONRAD, Charles. **Strategic organizational communication** - cultures, situations, and adaptation. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 1985.
- COUTINHO, Luciano. “*Notas sobre a natureza da globalização*” In **Economia & Sociedade**, Campinas, nº.4: 21-26, junho 1995.
- CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

- DANIELS, Tom D; SPIKER, Bany; PAPA, Michael J. **Perspectives on organizational communication**. 4º ed. Dubuque: Brown & Benchmark Publishers, 1997.
- DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.
- DEETZ, Stanley. **Democracy in an age of corporate colonization**, Albany, NY: State University of New York Press, 1992.
- DEETZ, Stanley. **Transforming communication, transforming business**, Cresskill, N.J.: Hampton Press, 1995.
- DEETZ, Stanley. Disciplinary power, conflict suppression and human resource management. In ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. (eds.), **Studying management critically**. London: Sage, 2003.
- DEETZ, Stanley. Critical theory. In MAY, S & MUMBY, D (eds.), **Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives**. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.
- DEETZ, Stanley. Corporate governance, corporate social responsibility, and communication. In MAY, G; CHENEY, G and ROPER, J (eds.), **The debate over corporate social responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- DEETZ, Stanley. *Developing free and open communication*. Belo Horizonte. Dispositivo em software PowerPoint apresentado durante o curso Strategic and collaborative communication no II Congresso da **Abrapcorp**, PUC-MG, dias 22 à 25 de abril de 2008.
- DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- DEETZ, S. & RADFORD, G. **Communication Theory at the crossroads: theorizing for globalization, pluralism and collaborative needs**. Oxford: Wiley-Blackwell Publications. (no prelo).
- DONALDSON, T. & PRESTON, L. *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*. In **Academy of management review**, Vol. 20: 63–91, 1995.
- DOORLEY, John & Garcia, Helio. **Reputation management**. New York: Routledge: 2007.
- DOUGLAS, Mary e ISHERWOOD, Baron: **O mundo dos bens: para uma antropologia do Consumo**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2006 (1ª edição de 1978).
- DREIFUSS, R. Tecnobergs globais, mundialização e planetarização In MORAES, D. (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- EISENBERG, Eric *Ambiguity as strategy in organizational communication*. In **Communication Monographs**, nº. 51: 227-242, 1984.
- EISENBERG, E. & GOODALL, Jr. **Organizational communication. Balancing, creativity and constraint**. Third Edition, Boston, MA: Bedford / St. Martins, 2001.
- ETZIONI, A. **Modern Organizations**. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- FAMA, E.F.& JENSEN, M. *Separation of ownership and control*. In **Journal of Law and Economics**. Vol XXVI, junho, 1983.

- FERREIRA, Jairo (org.). **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E- papers, 2007.
- FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman, 1984.
- FREEMAN, E., HARRISON, J. and WICKS, A. **Managing for stakeholders**. New Haven: Yale Press, 2007.
- FREITAS, Antônio de Lisboa Mello e. **Relações Públicas: casos atuais, perspectivas futuras**. Porto Alegre: Sulina, 1995.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In HARTMAN, L. **Perspectives in business ethics**. New York: McGraw-Hill, 1998.
- FOMBRUN, C. & RINDOVA, V. The road to transparency: reputation management at royal dutch. In SCHULTZ, M. & HATCH, M. and LARSEN, M. **The Expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. NY: Oxford University Press, 2000.
- FOX, Justin. **The myth of the rational market – a history of risk, reward, and delusion on Wall Street**. New York: HarperCollins Publishers, 2009.
- GALBRAITH, Jonh. **O novo estado industrial**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GALBRAITH, Jonh. **A sociedade afluyente**. São Paulo: Pioniera, 1987.
- GOMEZ, Pierre-Yves & KORINE, Harry. *Democracy and the evolution of corporate governance*. In **Corporate Governance**. Vol. 13, nº.6, nov. 2005.
- GREIDER, W. **Who will tell the people? The betrayal of American democracy**. New York: Simon and Schuster, 1992.
- GRUNIG, James E. (org.) **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1992.
- GUJARATI, Damodar M. **Econometria básica**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- HARVEY, David. A arte de lucrar: globalização, monopólio exploração da cultura. In MORAES, D. (org.) **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- HARVEY, David. **O novo imperialismo**. São Paulo: Editora Loyola, 2004.
- HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Editora Loyola, 2008.
- HO, Chi-Kun. *Corporate governance and competitiveness: an international analyses*. In **Corporate governance**. Vol. 13, nº.2, march 2005.
- HUYSEN, Andréas. **Memórias do modernismo**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- JABLIN, Fredric M. & PUTMAN, Linda L. **The new handbook of organizational communication – advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

- JENSEN, M & MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. In **Journal of Financial Economics**, Vol. 3, 1976.
- JENSEN, M. *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*. In **Journal of applied corporate finance**, Vol. 14, nº.3, 2001.
- JONES, C & MUNRO, R. (eds.) **Contemporary organization theory**. Oxford, Blackwell Publishing, 2005.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLEIN, Benjamin. *Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control*. In **Journal of Law & Economics**, Vol.26, 1985.
- KLEIN, Naomi. **A doutrina do choque: a ascensão do capitalismo de desastre**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- KOLK, Ans. *Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinational's reporting practices*. In **Business strategy and the environment**, Vol.18, 1-15, 2008.
- KORTEN, David. **When corporations rule the world**. Connecticut: Kumarian Press, 1995.
- KOVACIC, Branislav. **New approaches to organizational communication**. New York, N.Y.: State University of New York Press, 1994.
- KUNSCH, Margarida M.K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2ª ed., São Paulo: Summus Editorial, 1997.
- KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Nova edição, São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- KUNSCH, Margarida K. (org.) **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008.
- KUNSCH, Margarida K. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos – Volume 1**. São Paulo: Atlas, 2009a.
- KUNSCH, Margarida K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectiva – Volume 2**. São Paulo: Atlas, 2009b.
- KUNSCH, Margarida K. (org.) **Relações públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2009c.
- KUNSCH, Margarida K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida K. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos – Volume 1**. São Paulo: Atlas, 2009a.
- KUNSCH, Margarida K. *Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. In **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 6, número 10/11, p. 49-56, 2009d.

- LA PORTA, Rafael et al. *Corporate ownership around the world*. In **The journal of finance**. Vol. LIV, nº.2, april.1999.
- LA PORTA, Rafael et al. *Agency problems and dividends policies around the world*. In **The journal of finance**. Vol. LX, nº.1, fev.2000.
- LANGE, J. *Environmental collaboration and constituency communication*. In L. Frey (ed.). **Group communication in context**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2003.
- LECHNER, Norbert. **Las Sombras del mañana – la dimension subjetiva de la politica**. Santiago: Lom Ediciones, 2002.
- LETZA, Steve et al. *Shareholding x Stakeholding: a critical review of corporate governance*. In **Corporate governance**. Vol. 12, nº.3, july 2004.
- LEWIS, L. *Collaborative interaction: review of communication scholarship and a research agenda*. In **Communication yearbook 30**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
- LITTLEJOHN, Stephen. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- MACARENCO, Isabel. *Gestão com pessoas – gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos*. 2006/2007. 233fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MACHADO FILHO, C. **Responsabilidade social e governança – o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2006.
- MARCHIORI, Marlene. *Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações*. In OLIVEIRA, I. & SOARES, A.T. (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- MARCUSE, Herbert. **One dimensional man: studies in ideology of**. NY: Beacon Press, 1992.
- MARTIN-BARBERO, J. & LA ROCHE, F. e JARAMILLO, J. **Cultura y globalización**. Bogotá: Universidad Nacional de Colômbia, 1999.
- MARTIN-BARBERO, Jesus. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2003.
- MATTOS, Maria Ângela. *Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional*. In OLIVEIRA, I. & SOARES, A.T. (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

- MAY, S & MUMBY, D. **Engaging organizational communication – theory and research: multiple perspectives**. Thousands Oaks, CA: Sage, 2005.
- MCAULEY, J; DUBERLEY, J AND JOHNSON, P. **Organization theory: challenges and perspectives**. Harlow, England: Pearson Education, 2007.
- MELLO, Selma Ferraz Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas*. 2010. 271fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- METCALFE, C. *The stakeholder corporation*. In **Business Ethics**, Vol. 7, nº.1, 1998.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. **A Companhia**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- MITCHELL, R; AGLE, B; WOOD, D. *Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. In **Academy of management review**, Vol. 2, 1997.
- MOINGEON, Bertrand & SOENEN, Guillaume. **Corporate and organizational identities**. London: Routledge, 2002.
- MONGE, Peter & CAPELLA, Joseph. **Multivariate techniques in human communication research**. NY: Academic Press, 1981
- MONKS, R. & MINOW, N. *In what is a corporation? Balancing interests*. In **Corporate governance**. 3º Ed. Oxford: Blackwell, 2004.
- MORAES, Denis. (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- MORAES, Denis. (org.). **Sociedade Midiatizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.
- MORAES, Denis. (org.). **A batalha da mídia**. Rio de Janeiro: Pão e Rosas, 2009.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIS, Charles. **O crash de 2008: dinheiro fácil, apostas arriscadas e o colapso global do crédito**. São Paulo: Aracati, 2009.
- MOTTA, J, SIVEIRA, A. e BORGES L. *Exemplo de modelo referencial de Governança Corporativa*. In **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro Vol. 13; nº. 26: 191–222, dez 2006.
- MOWERY, David C, ROSENBERG, Nathan. **Trajetórias da Inovação: a mudança tecnológica dos Estados Unidos na América do século XX**. 2ª ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.
- MUMBY, Dennis. *Comunicação organizacional*. Trad. Heloíza Matos para a disciplina Gestão da Comunicação nas Organizações. São Paulo: faculdade Cásper Líbero, 1.sem, 2006 In RITZER, G (ed.) **Encyclopedia of Sociology**. New York: Blackwell, 2007.
- MUMBY, Dennis. *A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica*. Entrevista feita por REIS, Maria do Carmo In **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação**

- Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 6, número 10/11, p. 190-207, 2009.
- MURITIBA, Sérgio. *Envolvimentos do conselho de administração na estratégia das organizações*. 2009. 159f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2003.
- NASSAR, Paulo. Salve a mestiçagem na comunicação organizacional In NASSAR, P. (org.) **Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje, 2006. (Coleção Inteligência; vol. 2)
- NASSAR, Paulo. *Aberje 40 anos: uma história da comunicação organizacional brasileira*. In **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 4, número 7, p. 30-43, 2007.
- NASSAR, Paulo. Uma evolução da comunicação organizacional brasileira no contexto da Administração In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- OCDE. **OCDE principles of corporate governance**. Paris: OCDE, 1999.
- OLIVEIRA, Cláudia. *Avaliação das boas práticas de governança corporativa no Brasil*. In **Cadernos Discentes Coppead**, Rio de Janeiro; nº. 3: 18–31, 2000.
- OLIVEIRA, I. & SOARES, A. T. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PACANOWSKY, M. E. & TRUJILLO, I.N. *Communication and organizational cultures*. In *Western Journal of speech communication*, nº. 46: 115-130, 1982.
- POLANY, K. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PUTNAM, L & PACANOWSKY, M. E. (ed.) **Communication and Organizations: an interpretative approach**. Beverly Hills, CA: Sage, 1993.
- PUTNAM, L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In PUTNAM, L & PACANOWSKY, M. (ed.) **Communication and Organizations: an interpretative approach**. Beverly Hills, CA: Sage, 1993.
- PUTNAM, L & FAIHURST, G. Language and discourse in organizations. In JABLIN, Frederic & PUTNAM, Linda (ed). **The new handbook of organizational communication – advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- RAGO, L. & MOREIRA, E. **O que é Taylorismo**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1987.
- REICH, Robert. **The work of nations**. New York: Vintage Books, 1991.
- REICH, Robert. **Supercapitalismo: como o capitalismo tem transformado os negócios, a democracia e o cotidiano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- REIS, Maria do Carmo & COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In FERREIRA, Jairo (org.) **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- REIS, Maria do Carmo. A construção de uma identidade disciplinar e de um corpus teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In KUNSCH, M. (org.) **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2009c.
- ROBERTS, John. **The modern firm**. New York: Oxford University Press, 2007.
- ROSA, Mario. *A reputação sob a lógica do tempo real*. In **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 4, nº. 7: p. 59-69, 2º semestre de 2007.
- SABBATINI, Juliana. *Gestão e comunicação empresarial – uma leitura crítica*. 2005. 104f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.
- SALEM, Philip. **Organizational communication and change**. Cresskill, New Jersey: Hampton Press, INC., 1999.
- SAMPSON, Anthony. **Company man – the rise and fall of corporate life**. New York: Random House, 1995.
- SCHULTZ, M. & HATCH, M. and LARSEN, M. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. NY: Oxford University Press, 2000.
- SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006a.
- SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006b.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela. **Fundamental of Organizational Communication – knowledge, sensitivity, skills, values**. Boston: Pearson Education, 2009.
- SILVA, André Luiz. **Governança Corporativa e sucesso empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. 2002. 165f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SKLAIR, Leslie. **Sociologia do sistema global**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.
- SKLAIR, Leslie. **Globalization. capitalism & its alternatives**. New York: Oxford, 2002.
- SMITH, Adam. **The Wealth of Nations**. Indianapolis: Liberty Fund, 1981.
- STEINBERG, H. **A dimensão humana da Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- STEURER, R. *Mapping stakeholder theory anew: from the stakeholder theory of the firm to three perspectives on business-society relations* In **Business, strategy and the environment**. Vol. 15, 55-69, 2006.

- TAPSCOTT, D. & TICOLL, D. **A empresa transparente: como a era da transparência revolucionará os negócios**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2005.
- TAYLOR, B. *Corporate Governance: the crises, investor's losses and decline in public trust*. In **Center of Board Effectiveness Journal**, Vol. 11, nº.3, 2003.
- TAYLOR, J.R. *Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida*. In **Estudos de jornalismo e relações públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, ano 3; nº. 6: p.9-15, 2005.
- TIGRE, Paulo. *Inovação e teorias da firma em três paradigmas*. In **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro; nº. 3: 67–111, jan- jun de 1998.
- TIGRE, Paulo. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- TORQUATO, Francisco G. *Estratégias de comunicação nas modernas organizações*. In **Revista da Intercom**, nº. 53: 59–61, 1995.
- TORQUATO, Francisco G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. 5ª ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- TORQUATO, Francisco G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- TOURISH, Dennis & HARGIE, Owen (eds.) **Key issues in organizational communication**. London: Routledge, 2004.
- TURNBULL, S. *Corporate governance: its scope, concerns and theories*. In **Scholarly research and theory papers**, Vol. 5, nº.4, oct. 1997.
- TURNBULL, S. *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*. In **Foundation for business responsibilities**, nº.4, nov. 1999.
- VAREY, R. *Requisite communication for positive involvement and participation: a critical communication theory perspective*. In **International journal of applied human resource management** 3: 20–35, 2002.
- VIERA S & MENDES, A. Governança Corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. In **Revista do BNDDES**, Rio de Janeiro Vol. 11; nº. 22: 103–122, dez 2004.
- WARING, Stephen. **Taylorism transformed**. Chapel Hill: The University of Carolina Press, 1991.
- WESTWOOD, Robert & CLEGG, Stewart. (eds.) **Debating Organization: point-counter-point in organization studies**. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2003.
- WHITE, Jonh & MAZUR, Laura. **Strategic communications management**. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- WILLIAMS, Raymond. **Television**. London: Routledge, 2003.
- WILLIAMSON, Oliver. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

Sites, bases de dados e softwares

AFL-CIO's Executive PayWatch Database 2010 – disponível em <http://www.aflcio.org/corporatewatch/paywatch/>

ECONOMATICA –Database 2010 – acessado em 2 de março de 2010 nos servidores da Facamp. Disponível em <http://www.economatica.com.br>

GRETL – *GNU Regression, Econometric and Time-series Library Software*, versão 1.7.1 data de 25/12/2007. Disponível em <http://gretl.sourceforge.net/>

Anexo Estatístico

Tabela Anexa I - Remuneração anual dos 90 mais bem pagos CEOs das empresas de capital aberto dos EUA por empresa, (em US\$ e %), 2009

Empresa	Salários	Remuneração atrelada ao valor das ações (a)	Remuneração Total (b)	(a)/(b) em %
ORACLE CORP	1.000.000	50.730.092	56.810.851,00	89,3
MERCK & CO	1.467.542	14.462.704	49.653.063,00	29,1
GAMCO INVESTORS INC	0	0	43.576.932,00	0,0
CBS CORP	3.513.462	21.939.262	43.238.875,00	50,7
THERMO FISHER SCIENTIFIC INC	790.220	32.401.218	34.283.774,00	94,5
MCKESSON CORP	1.566.154	15.821.370	34.218.965,00	46,2
VIACOM INC	2.500.000	18.688.929	34.009.990,00	55,0
BOSTON SCIENTIFIC CORP	598.356	29.396.400	33.472.734,00	87,8
OCCIDENTAL PETROLEUM CORP	1.170.000	24.758.827	31.401.356,00	78,8
JOHNSON & JOHNSON	1.802.500	5.238.069	30.813.844,00	17,0
CVS CAREMARK CORP	1.400.000	11.050.007	30.429.113,00	36,3
HEWLETT-PACKARD CO	1.268.750	12.777.276	30.332.527,00	42,1
URBAN OUTFITTERS INC	1.000.000	26.931.904	29.944.180,00	89,9
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL	1.500.000	14.950.000	29.364.371,00	50,9
AT&T INC	1.450.000	12.075.825	29.230.506,00	41,3
DISNEY (WALT) CO	2.038.462	14.645.156	29.028.362,00	50,5
FREEPORT-MCMORAN COP&GOLD	2.500.000	6.775.000	27.622.333,00	24,5
COMCAST CORP	2.908.483	10.913.500	27.246.367,00	40,1
EXXON MOBIL CORP	2.057.000	16.963.875	27.168.317,00	62,4
KRAFT FOODS INC	1.470.000	9.687.147	26.345.201,00	36,8
ABBOTT LABORATORIES	1.852.319	15.465.900	26.213.996,00	59,0
OMNICARE INC	1.856.458	9.487.750	25.234.045,00	37,6
HEINZ (H J) CO	1.245.211	7.567.771	24.398.056,00	31,0
INTL BUSINESS MACHINES CORP	1.800.000	13.517.401	24.313.795,00	55,6
VALEANT PHARMACEUTICALS INTERNATIONAL	1.000.000	19.950.489	24.047.455,00	83,0
PROCTER & GAMBLE CO	1.800.000	18.048.562	23.605.453,00	76,5
DREAMWORKS ANIMATION INC	0	23.443.500	23.443.501,00	100,0
LOCKHEED MARTIN CORP	1.834.615	9.122.920	22.996.763,00	39,7
TRW AUTOMOTIVE HOLDINGS CORP	1.680.000	3.762.888	22.752.714,00	16,5
AMERICAN NATIONAL INSURANCE	2.000.000	416.813	22.325.432,00	1,9
GENERAL DYNAMICS CORP	700.000	0	22.022.139,00	0,0
ANNALY CAPITAL MANAGEMENT	2.430.000	1.380.000	21.533.549,00	6,4
WELLS FARGO & CO	5.600.000	13.083.386	21.340.547,00	61,3
LILLY (ELI) & CO	1.483.333	11.250.000	20.927.649,00	53,8
SEMPRA ENERGY	1.184.300	6.401.233	20.894.518,00	30,6
TRAVELERS COS INC	1.000.000	10.878.709	20.628.969,00	52,7
BRIDGEPOINT EDUCATION INC	372.917	19.383.261	20.532.304,00	94,4

Continuação da Tabela Anexa I

Empresa	Salários	Remuneração atrelada ao valor das ações (a)	Remuneração Total (b)	(a)/(b) em %
UNITED TECHNOLOGIES CORP	1.435.000	13.225.560	20.501.712,00	64,5
POLO RALPH LAUREN CP -CL A	1.250.000	4.766.341	20.303.522,00	23,5
JARDEN CORP	1.975.688	12.135.721	19.933.672,00	60,9
NEWS CORP	8.100.000	1.735.629	19.887.610,00	8,7
LINCARE HOLDINGS INC	896.816	17.202.449	19.754.002,00	87,1
TIME WARNER INC	1.750.000	5.386.000	19.562.284,00	27,5
BOEING CO	1.930.000	6.272.493	19.443.472,00	32,3
VERTEX PHARMACEUTICALS INC	1.002.693	15.198.093	19.278.158,00	78,8
WAL-MART STORES INC	1.203.228	12.719.014	19.234.268,00	66,1
CHUBB CORP	1.275.000	8.339.203	19.161.231,00	43,5
HESS CORP	1.500.000	8.301.821	18.950.608,00	43,8
QUALCOMM INC	964.427	13.713.263	18.896.413,00	72,6
AMERIPRISE FINANCIAL INC	850.000	9.100.000	18.825.496,00	48,3
CIGNA CORP	1.155.000	1.769.673	18.818.467,00	9,4
COCA-COLA CO	1.200.000	7.433.790	18.813.013,00	39,5
RAYTHEON CO	1.297.920	10.353.257	18.636.872,00	55,6
PRUDENTIAL FINANCIAL INC	1.038.462	5.846.625	18.425.632,00	31,7
DOW CHEMICAL	1.650.000	9.284.750	18.279.792,00	50,8
BRISTOL-MYERS SQUIBB CO	1.500.000	10.871.576	18.221.434,00	59,7
AETNA INC	1.095.785	14.187.901	18.058.162,00	78,6
PNC FINANCIAL SVCS GROUP INC	2.750.000	11.872.450	18.027.856,00	65,9
AMERN EAGLE OUTFITTERS INC	1.600.000	13.120.151	17.946.755,00	73,1
NORTHROP GRUMMAN CORP	1.525.000	13.387.283	17.937.340,00	74,6
FORD MOTOR CO	1.400.003	16.024.782	17.916.654,00	89,4
MONEYGRAM INTERNATIONAL INC	580.385	16.653.113	17.860.338,00	93,2
COMMUNITY HEALTH SYSTEMS INC	1.300.000	4.848.000	17.835.990,00	27,2
MASSEY ENERGY CO	933.369	3.869.819	17.835.837,00	21,7
BERKLEY (W R) CORP	1.000.000	0	17.810.079,00	0,0
MCDONALD'S CORP	1.391.667	3.909.108	17.574.125,00	22,2
VERIZON COMMUNICATIONS INC	2.100.000	11.079.000	17.534.331,00	63,2
COVENTRY HEALTH CARE INC	584.243	11.521.500	17.427.789,00	66,1
AMERICAN EXPRESS CO	1.201.923	3.985.637	17.398.568,00	22,9
GOODYEAR TIRE & RUBBER CO	1.230.000	3.136.845	17.196.461,00	18,2
COLGATE-PALMOLIVE CO	1.150.000	9.581.819	17.160.398,00	55,8
CABLEVISION SYS CORP -CL A	1.872.000	4.722.651	17.143.660,00	27,5
VECTOR GROUP LTD	2.807.729	9.334.940	17.081.277,00	54,7
KNIGHT CAPITAL GROUP INC	750.000	12.128.227	16.903.081,00	71,8
MEMC ELECTRONIC MATRIALS INC	634.615	15.536.063	16.775.578,00	92,6
EVERCORE PARTNERS INC	305.128	9.081.000	16.736.128,00	54,3
FIRST SOLAR INC	202.692	13.000.095	16.552.847,00	78,5
CHEVRON CORP	1.793.750	9.907.850	16.550.745,00	59,9
MYLAN INC	1.566.184	5.418.533	16.481.387,00	32,9
REYNOLDS AMERICAN INC	1.270.000	6.241.998	16.442.578,00	38,0
DEVON ENERGY CORP	1.400.000	11.343.947	16.202.560,00	70,0

Continuação da Tabela Anexa I

Empresa	Salários	Remuneração atrelada ao valor das ações (a)	Remuneração Total (b)	(a)/(b) em %
MACY'S INC	1.500.000	3.849.851	16.092.487,00	23,9
TIME WARNER CABLE INC	1.000.000	8.247.676	15.939.389,00	51,7
BLACKROCK INC	500.000	5.988.337	15.859.416,00	37,8
PEPSICO INC	1.300.000	9.677.004	15.768.350,00	61,4
CROWN HOLDINGS INC	1.075.000	6.497.730	15.659.135,00	41,5
COCA-COLA ENTERPRISES INC	1.150.000	9.520.503	15.551.862,00	61,2
ARCHER-DANIELS-MIDLAND CO	1.300.000	11.787.344	15.466.064,00	76,2
AMGEN INC	1.682.308	9.081.671	15.345.717,00	59,2
UNION PACIFIC CORP	1.150.000	7.500.170	15.284.347,00	49,1

Fonte: elaboração própria a partir de AFL-CIO's Executive PayWatch Database 2010

Tabela Anexa II – Desempenho econômico das 22 empresas da amostra, 2007-2009

Empresa	ROA (%)		ROE (%)		Valor de Mercado*		Ativo*		Patrimônio Líquido*		Receita Líquida*		Lucro Líquido*	
	média07/08	2009	média07/08	2009	média07/08	2009	média07/08	2009	média07/08	2009	média07/08	2009	média07/08	2009
AMBEV	8,1	14,9	16,9	27,2	72.521	98.213	39.034	40.101	18.634	22.017	21.753	23.194	3.151	5.986
BRADESCO	2,0	1,6	24,2	19,2	93.451	103.287	425.462	506.223	34.635	41.754	-	-	8.399	8.012
BANCO DO BRASIL	1,6	1,4	25,5	28,1	61.230	76.291	469.484	708.549	29.016	36.119	-	-	7.385	10.148
BANCO ITAU	1,8	1,7	22,6	19,9	109.095	154.411	492.885	608.273	38.775	50.683	-	-	8.751	10.067
BRASKEM S/A	-4,3	4,1	-19,6	19,3	4.979	7.008	23.380	22.105	5.099	4.742	19.132	15.248	-997	917
COSAN	-	5,1	-	13,8	5.050	10.399	-	13.397	-	4.917	-	10.942	-	678
CSN	14,7	8,9	60,5	47,2	33.803	40.823	31.371	29.167	7.641	5.510	13.623	10.978	4.626	2.599
CYRELA	5,8	6,9	16,8	18,9	6.461	10.348	6.551	10.551	2.250	3.853	2.428	4.088	378	729
EMBRAER	3,0	5,6	9,7	17,8	11.566	6.882	19.863	15.946	6.021	5.021	11.641	10.813	587	895
FIBRIA CELULOSE	-1,7	2,0	-4,2	5,6	7.994	18.292	13.165	28.324	5.266	10.015	3.334	6.000	-221	558
KLABIN S.A.	1,9	4,2	6,0	13,9	7.151	4.821	8.723	7.998	2.686	2.387	3.160	2.960	161	333
MARCOPOLO	6,0	5,5	20,9	18,9	1.236	1.441	2.401	2.492	684	724	2.497	2.058	143	137
NATURA	24,0	24,9	71,1	60,0	8.276	15.623	2.188	2.741	739	1.140	3.584	4.242	526	684
PETROBRAS	10,4	8,4	21,5	18,2	354.299	347.085	280.103	345.607	135.055	159.465	206.418	182.710	29.087	28.982
SANTOS BRASIL	2,5	2,1	3,2	3,6	2.358	2.295	1.529	2.020	1.186	1.141	429	661	38	41
SOUZA CRUZ	31,4	38,9	58,2	78,3	15.170	17.657	3.671	3.817	1.980	1.895	5.442	5.793	1.153	1.485
SUZANO	0,5	6,9	1,4	20,0	6.949	6.277	13.087	12.759	4.375	4.384	4.003	3.953	63	878
TAM	-6,1	10,2	-55,4	82,1	5.043	5.556	10.511	13.137	1.152	1.634	10.027	9.900	-638	1.343
VALE do Rio Doce	13,0	5,8	27,1	10,7	220.647	243.204	170.303	175.739	81.714	95.737	72.564	48.497	22.149	10.249
VICUNHA	-6,1	-1,9	-20,3	-5,6	109	430	1.674	1.475	501	501	1.255	1.142	-102	-28
GOL	-7,3	10,2	-24,5	30,2	5.927	6.907	6.773	8.401	2.028	2.840	6.087	5.993	-497	858
WEG	10,7	10,2	28,4	23,2	12.624	11.425	5.703	5.374	2.147	2.363	4.419	4.211	610	548
Selecionadas	5,3	8,1	13,8	25,9	1.045.938	1.188.674	2.027.861	2.564.196	381.583	458.843	391.796	353.381	84.752	86.098
<i>Total Companhias de capital aberto na Bovespa</i>					1.979.522	2.309.555	4.587.525	5.075.218	955.635	1.098.489	1.128.726	1.101.268	150.396	145.675

* R\$ milhões 2009, deflacionados pelo IPCA

Fonte: elaboração própria a partir de base ECONOMATICA e dados públicos da BOVESPA e CVM