

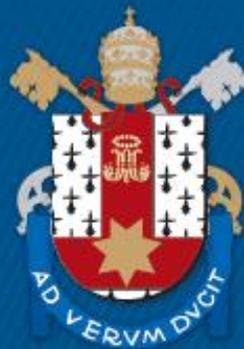
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

ELAINE FÁTIMA STRAPASSON FACCIN

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO EM DOCUMENTOS DO INSTITUTO BRASILEIRO  
DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)**

Porto Alegre  
2023

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

ELAINE FÁTIMA STRAPASSON FACCIN

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
Dimensões da comunicação em documentos do Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa (IBGC)**

Dissertação apresentada como requisito  
para obtenção do grau de Mestre pelo  
Programa de Pós-Graduação em  
Comunicação Social da Pontifícia  
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2023

## Ficha Catalográfica

F137g Faccin, Elaine Fátima Strapasson

Governança Corporativa e Comunicação Organizacional : dimensões da comunicação em documentos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) / Elaine Fátima Strapasson Faccin. – 2023.

146 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

1. Comunicação. 2. Comunicação Organizacional. 3. Governança Corporativa. 4. Comunicação e Governança. 5. Complexidade. I. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. II. Título.

ELAINE FÁTIMA STRAPASSON FACCIN

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
Dimensões da comunicação em documentos do Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa (IBGC)**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 20 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

---

Prof. Dr. Manuir José Mentges – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Rosângela Florczak de Oliveira – PUCRS

## **DEDICATÓRIA**

Às mulheres da minha vida  
– *Ana e Giovanna* –,  
por nossa relação de amor e confiança,  
tão viva, dinâmica e cheia de sentido.

## AGRADECIMENTOS

“Eu sou porque nós somos”, diz a filosofia Ubuntu<sup>1</sup>. E, nesse *nós*, cabem tantas pessoas, tantos momentos, tantos encontros, diálogos, relações e conexões. Diante disso, sou/somos reconhecimento e gratidão:

- à *família* e, de modo muito particular, ao Marco e à Giovanna. Não teríamos conseguido sem vocês. Quanta paciência, carinho e cuidado a cada dia e em cada gesto! Quanto amor!

- aos *amigos* queridos – gostaríamos de evitar citar nomes, porque são muitos, mas seria injusto não registrar, aqui, a Rô, o Marcelo, a Aline, o Alex, o Soli e o Diego. Vocês, que nos inspiram, também são nossos maiores incentivadores nessa jornada.

- ao *grupo de vida*, com quem partilhamos e somos. Vocês são sal e luz, energia e força, presença e provocação.

- à *Província Marista Brasil Sul-Amazônia/Rede Marista* e à *PUCRS*, em especial aos Irmãos Maristas Inacio, Deivis, Vila, Manuir e Claudiano. O apoio e a confiança de vocês é fundamental em nossa trajetória profissional e acadêmica.

- aos *colegas* da *Província/Rede* – que também são tantos – e, principalmente, à Grazi, pela parceria diária e por acreditar/apostar no propósito da nossa equipe. É uma honra partilhar, com vocês, vida e missão.

- à nossa *orientadora*, Prof<sup>a</sup> Cleusa, por nos acompanhar, conduzir, motivar e inspirar nessa caminhada, com as lentes da complexidade e uma generosidade multidimensional.

- à banca examinadora e aos professores e colegas do programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da *PUCRS*, por tantas trocas e aprendizados.

Todos – e cada um – tornam mais leve e mais feliz nosso percurso. Obrigada pelos encontros, as escutas, os diálogos dialógicos! Seguimos e somos, juntos!

---

<sup>1</sup> Segundo Kashindi (2017), Ubuntu é a filosofia, visão de mundo ou pedra angular da ética africana, que concebe cada pessoa como parte inseparável do tecido que forma a humanidade. “[...] significa, por um lado, a humanidade que é vivenciada e realizada com os outros, e, por outro, a humanidade como valor” (Kashindi, 2017, p. 3).

Nenhum homem é uma ilha isolada;  
cada homem é uma partícula do continente, uma parte de terra;  
se um torrão é arrastado para o mar, a Europa fica diminuída,  
como se fosse um promontório,  
como se fosse a casa dos teus amigos, ou a tua própria;  
a morte de qualquer homem me diminui,  
porque sou parte do gênero humano.  
E, por isso, não me perguntes por quem os sinos dobram;  
eles dobram por ti.

***John Donne***

## RESUMO

Ao investigar as dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) em documentos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), aproximamos as áreas de Comunicação e Administração, no âmbito organizacional – considerando suas possíveis interfaces e complementaridades. A partir da identificação dessas dimensões, objetivamos desvelar a (in)compreensão de comunicação para a governança corporativa e evidenciar o (não) lugar (Augé, 2012) da comunicação organizacional nessa governança. No que se refere ao método, optamos pelo Paradigma da Complexidade (Morin, 2003, 2015a, 2015b), articulando-o com as perspectivas da Sociologia Compreensiva (Maffesoli, 2008, 2020, 2022) e do Interacionismo Simbólico (Mead, 2021; Blumer, 1980). Nosso percurso metodológico incluiu técnicas, como levantamento bibliográfico e documental, coleta de dados em produções do Instituto, revisão do estado da arte e exploração das informações selecionadas. A trajetória percorrida nos permite sustentar que: a compreensão que o IBGC tem de comunicação está, geralmente, associada à dimensão informativa e/ou ideológica; e essa (in)compreensão resulta no não lugar da comunicação organizacional na governança corporativa, tanto no espaço físico quanto no antropológico. A pesquisa ainda nos permite inferir que a comunicação, possivelmente, incomode e desacomode, ao promover o encontro sociocultural e o diálogo dialógico, e na medida em que, compreendida em sua complexidade, é abraçada e vivida pelos sujeitos organizacionais – incluindo a própria organização. Com base nesse pressuposto assumimos que, possivelmente, a compreensão multidimensional dessa comunicação não esteja no foco do IBGC, assim como pode não lhe convir dar à comunicação organizacional o lugar oportuno.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação; Comunicação Organizacional; Governança Corporativa; Comunicação e Governança; Complexidade.

## ABSTRACT

The present study investigates the dimensions of communication (Massoni, 2007b, 2014) in documents from the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC). The approach concerns the areas of Communication and Administration within the organizational scope – considering their potential interfaces and complementarities. Based on identifying these dimensions, our aim is to unveil the (mis)understanding of communication in corporate governance and highlight the (non) place (Augé, 2012) of organizational communication within such governance. The chosen methodology was the Complexity Paradigm (Morin, 2003, 2015a, 2015b), articulating it with the perspectives of Comprehensive Sociology (Maffesoli, 2008, 2020, 2022) and Symbolic Interactionism (Mead, 2021; Blumer, 1980). The methodological approach included literature and documentary reviews, data collection from Institute publications, state-of-the-art review, and exploration of selected information. This path showed that the IBGC's understanding of communication is generally associated with the informative and/or ideological dimension. Such understanding is considered a lack of understanding, and it results in a non-place of organizational communication in corporate governance, considering both the physical and anthropological spaces. Besides, it is inferred that communication may cause discomfort by promoting sociocultural encounters and dialogical dialogue. This occurs as it is embraced and lived by organizational subjects, including the organization itself, when analyzed within its complexity. Based on this assumption, the present study acknowledges that the multidimensional understanding of this communication may not be the focus of the IBGC organization. Complementarily, it may not be of high interest for the IBGC to assign the appropriate place to organizational communication.

**KEYWORDS:** Communication; Organizational Communication; Corporate Governance; Communication and Governance; Complexity.

## RESUMEN

Al investigar las dimensiones de la comunicación (Massoni, 2007b, 2014) en documentos del Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), acercamos las áreas de Comunicación y Administración, en el ámbito organizacional – considerando sus posibles conexiones y complementariedades. A partir de la identificación de esas dimensiones, tenemos el objetivo de aclarar la (in)comprensión de comunicación para la gobernanza corporativa y evidenciar el (no) lugar (Augé, 2012) de la comunicación organizacional en esa gobernanza. Al que se refiere al método, elegimos por el Paradigma de la Complejidad (Morin, 2003, 2015a, 2015b), articulándolo con las perspectivas de la Sociología Comprensiva (Maffesoli, 2008, 2020, 2022) y del Interaccionismo Simbólico (Mead, 2021; Blumer, 1980). Nuestro camino metodológico incluye técnicas como levantamiento bibliográfico y documental, coleta de datos en producciones del Instituto, revisión del estado de arte y exploración de las informaciones seleccionadas. La trayectoria recorrida permítenos sustentar que: la comprensión que el IBGC tiene de comunicación está, generalmente, asociada a la dimensión informativa y/o ideológica; y esa incomprensión resulta en el no lugar de la comunicación organizacional en la gobernanza corporativa, tanto en el espacio físico como en el antropológico. La investigación también permítenos inferir que la comunicación, posiblemente, incomode o desacomode, al promover el encuentro sociocultural y el diálogo dialógico, puesto que, comprendida en su complejidad, es abrazada y vivida por sus sujetos organizacionales – incluyendo la propia organización. A partir de esa hipótesis asumimos que, posiblemente, la comprensión multidimensional de esa comunicación no esté en el enfoque del IBGC, así como puede no convenirle dar a la comunicación organizacional el lugar oportuno.

**PALAVRAS-CLAVE:** Comunicación; Comunicación Organizacional; Gobernanza Corporativa; Comunicación y Gobernanza; Complejidad.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Etapas da Teoria Fundamentada nos Dados .....	25
<b>Quadro 2</b> – Termos, filtros e resultados da pesquisa no Catálogo da Capes.....	26
<b>Quadro 3</b> – <i>Corpus</i> de análise, com justificativa.....	29
<b>Quadro 4</b> – Fases cronológicas de organização da análise .....	30
<b>Quadro 5</b> – Síntese das principais concepções do capitalismo.....	32
<b>Quadro 6</b> – Princípios da Governança Corporativa (IBGC).....	36
<b>Quadro 7</b> – Principais teorias da governança corporativa .....	37
<b>Quadro 8</b> – Princípios e práticas da boa governança aplicáveis a qualquer organização.....	40
<b>Quadro 9</b> – Objetivos centrais e questões-chave da governança corporativa.....	41
<b>Quadro 10</b> – Principais causas dos escândalos de governança .....	43
<b>Quadro 11</b> – Níveis/camadas de percepção da cultura organizacional.....	54
<b>Quadro 12</b> – Movimentos e passos para pensar a comunicação .....	63
<b>Quadro 13</b> – Dimensões da Comunicação.....	66
<b>Quadro 14</b> – Artigos selecionados a partir da aplicação da Teoria Fundamentada nos Dados.....	68
<b>Quadro 15</b> – Textos selecionados do livro <i>Comunicação, governança e organizações</i> .....	72
<b>Quadro 16</b> – Levantamento preliminar de dados brutos no <i>Código das Melhores Práticas</i> .....	82
<b>Quadro 17</b> – Levantamento preliminar de dados brutos no <i>Caderno de Governança nº 16</i> .....	89
<b>Quadro 18</b> – Resumo dos documentos do IBGC pré-selecionados para análise...	116
<b>Quadro 19</b> – Formulário de codificação de usos do termo <i>Comunicação</i> no <i>Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i> .....	120
<b>Quadro 20</b> – Formulário de codificação de usos do termo <i>Informação</i> no <i>Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i> .....	121
<b>Quadro 21</b> – Formulário de codificação de usos do termo <i>Comunicação</i> no documento <i>Governança Corporativa e Boas Práticas e de Comunicação</i> .....	124
<b>Quadro 22</b> – Formulário de codificação de usos do termo <i>Informação</i> no documento <i>Governança Corporativa e Boas Práticas e de Comunicação</i> .....	131

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Incidências de termos pertinentes nos textos pré-selecionados .....	119
---	-----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Visão do Portal do Conhecimento, com a localização dos documentos pré-selecionados .....	27
<b>Figura 2</b> – Capas das publicações do IBGC selecionadas para análise .....	28
<b>Figura 3</b> – Agentes e estrutura do sistema de governança corporativa.....	35
<b>Figura 4</b> – Sentidos do termo <i>Comunicação</i> no <i>Código das Melhores Práticas</i> .....	83
<b>Figura 5</b> – Dimensões da Comunicação nos usos do termo <i>Comunicação</i> no <i>Código das Melhores Práticas</i> .....	84
<b>Figura 6</b> – Sentidos do termo <i>Informação</i> no <i>Código das Melhores Práticas</i> .....	85
<b>Figura 7</b> – Dimensões da Comunicação nos usos do termo <i>Informação</i> no <i>Código das Melhores Práticas</i> .....	86
<b>Figura 8</b> – Sentidos do termo <i>Comunicação</i> no <i>Caderno de Governança nº 16</i> .....	90
<b>Figura 9</b> – Dimensões da Comunicação no termo <i>Comunicação</i> no <i>Caderno de Governança nº 16</i> .....	91
<b>Figura 10</b> – Sentidos do termo <i>Informação</i> no <i>Caderno de Governança nº 16</i> .....	92
<b>Figura 11</b> – Dimensões da Comunicação no termo <i>Informação</i> no <i>Caderno de Governança nº 16</i> .....	93

## LISTA DE SIGLAS

Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Abrapcorp	Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
AC	Análise de Conteúdo
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Comunicação Estratégica Enativa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DRI	Diretor de Relações com Investidores
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
Famecos	Escola de Comunicação, Artes e Design da PUCRS
GPS	<i>Global Positioning System</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IEC	Investigação Enativa em Comunicação
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNR	Universidade Nacional de Rosário
USP	Universidade de São Paulo

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>NOSSO PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	O MÉTODO.....	15
2.1.1	Outras lentes relevantes .....	17
2.2	TÉCNICAS DE PESQUISA E ANÁLISE .....	24
<b>3</b>	<b>REFLEXÕES SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>31</b>
3.1	BREVE HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	31
3.1.1	O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) .....	34
3.2	PRINCIPAIS TEORIAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	37
3.3	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA.....	40
3.4	A DIMENSÃO HUMANA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	47
<b>4</b>	<b>ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>50</b>
4.1	REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	56
4.1.1	Dimensões da comunicação .....	65
<b>5</b>	<b>GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>68</b>
5.1	ESTADO DA ARTE .....	68
5.1.1	IX Congresso da Abrapcorp .....	71
5.1.2	Pesquisa <i>A comunicação da governança corporativa no Brasil</i> .....	74
5.2	OUTRAS APROXIMAÇÕES ENTRE OS TEMAS.....	75
<b>6</b>	<b>DIMENSÕES, LUGAR E COMPREENSÃO DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>81</b>
6.1	CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	81
6.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA E BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO . .....	88

<b>7</b>	<b>TECITURAS E CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE A – Resumo dos documentos do IBGC pré-selecionados para análise .....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE B – Incidências de termos pertinentes à pesquisa nos textos pré-selecionados .....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE C – Formulário de codificação de usos do termo <i>Comunicação</i> no <i>Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i> .....</b>	<b>120</b>
	<b>APÊNDICE D – Formulário de codificação de usos do termo <i>Informação</i> no <i>Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i> .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE E – Formulário de codificação de usos do termo <i>Comunicação</i> no documento <i>Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação</i>.....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE F – Formulário de codificação de usos do termo <i>Informação</i> no documento <i>Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação</i>.....</b>	<b>131</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O tema desta pesquisa tem origem em uma trajetória acadêmica e profissional, que começou pela Comunicação, mas enveredou pelo campo da Administração e, mais precisamente, da Governança Corporativa. Tanto nos estudos da Comunicação quanto nos da Administração, no âmbito organizacional, há pressupostos e conceitos que consideram as necessárias interfaces e, até mesmo, a interdependência entre essas áreas – que, por meio da gestão de pessoas e de recursos financeiros, físicos e tecnológicos, deveriam buscar a mobilização dos públicos de interesse em torno de uma missão ou propósito.

As organizações contemporâneas são afetadas pelo contexto em que estão imersas, de intensificação da globalização, mudanças nos paradigmas socioculturais, volatilidade econômica, sociedade sempre mais (inter)conectada, hipermobilidade, diluição das fronteiras e relacionamentos líquidos<sup>2</sup>. Paraventi (2016) sustenta que, nesse cenário, a capacidade organizacional de estabelecer e fortalecer relações é fundamental, a fim de responder às exigências do mercado e dos públicos de interesse, e no intuito de garantir sua legitimidade moral e licença para operar.

No entendimento da autora, isso é responsabilidade da governança corporativa e da comunicação organizacional. Para ela, o profissional de comunicação pode ser sempre mais relevante na gestão estratégica desses processos e na orientação de comportamentos, em vista da consistência, coerência e identidade institucionais (Paraventi, 2016).

Este estudo contempla um assunto que vem conquistando amplitude e abordagem crítica, e emerge como pauta relevante, tanto no ambiente organizacional quanto no seio da sociedade civil. Nos últimos anos, no Brasil, em decorrência de graves escândalos corporativos e recorrentes externalidades<sup>3</sup> negativas, têm estado em evidência as discussões relacionadas à governança e aos seus princípios, que

---

<sup>2</sup> O conceito de *liquidez*, de Bauman (2009), pode ser traduzido por rapidez, maleabilidade, fluidez e difusão – e, segundo o autor, se aplica aos relacionamentos e interações contemporâneos.

<sup>3</sup> Externalidades são “[...] efeitos e resultados das decisões de uma organização e suas atividades, que geram benefícios (externalidades positivas) ou impõem custos ou danos (externalidades negativas) a terceiros [...]” (IBGC, 2023a, p. 72).

incluem temas, como transparência, ética e integridade. Ademais, há uma espécie de consenso em torno da Agenda ESG – *Environmental, Social and Governance*, ou Ambiental, Social e de Governança – e da urgência na sua adoção e desenvolvimento, de forma genuína, em benefício de todos os públicos impactados por determinada organização.

A relevância desta dissertação também se justifica por oferecer um inédito recorte de investigação – como destacamos no estado da arte (capítulo 5) –, revelando o potencial do nosso<sup>4</sup> estudo para a produção de novos conhecimentos; e se amplia, ao propiciar o diálogo entre academia e mercado de trabalho, uma vez que as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) são bastante concretas e podem se converter em práticas institucionais cotidianas.

O problema central da nossa pesquisa consistiu em buscar compreender: **quais as dimensões da comunicação** (Massoni, 2007b, 2014) **presentes nos documentos do IBGC?**. Ao longo do nosso itinerário, buscamos responder a outras duas questões complementares: (1) qual a compreensão de comunicação para a governança corporativa, nesses documentos?; e (2) qual o lugar (Augé, 2012) da comunicação organizacional no desenvolvimento e nos processos dessa governança, a partir dessas publicações?.

Diante dessas perguntas, definimos também nossos objetivos:

- (1) evidenciar as dimensões da comunicação em textos do IBGC;
- (2) desvelar a (in)compreensão de comunicação para a governança corporativa, nessas produções; e
- (3) discutir o (não) lugar da comunicação organizacional no desenvolvimento e nos processos dessa governança, considerando as referidas publicações.

Com base nessas inquietações e intenções, organizamos nosso estudo em seis capítulos. Nestas considerações iniciais, contextualizamos o tema e sua relevância, e apresentamos uma breve introdução conceitual, os objetivos, as questões norteadoras e a estrutura da dissertação.

---

<sup>4</sup> Optamos por usar a primeira pessoa do plural, reconhecendo a construção coletiva do saber e em decorrência do método escolhido. As abordagens complexa e compreensiva, assim como o Interacionismo Simbólico, admitem a subjetividade na interpretação, bem como a interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa.

No capítulo 2, expomos o percurso metodológico. Quanto ao Método, escolhemos o Paradigma da Complexidade (Morin, 2003, 2015a, 2015b) [ou fomos escolhidos por ele], por entendermos que nos auxilia nas análises, (re)leituras e tecituras<sup>5</sup>, na medida em que propõe transcender a simplificação e a fragmentação da realidade, reconhece a interconexão e a interdependência, e inclui interações, incertezas, ambiguidades e contradições.

Ao mesmo tempo, outras duas abordagens nos apoiam na apreensão dos temas em estudo e de suas interfaces: a Sociologia Compreensiva (Maffesoli, 2008, 2020, 2022) – perspectiva que considera os aspectos subjetivos, afetivos e simbólicos das interações sociais, bem como a experiência sensível da vida cotidiana; e o Interacionismo Simbólico (Mead, 2021; Blumer, 1980) – concepção epistêmica que destaca a importância da subjetividade, da linguagem e da interação social para a construção de significados e para a compreensão do mundo e das relações humanas.

A Complexidade, então, acolhe a Sociologia Compreensiva e o Interacionismo, e nos apoia na busca do diálogo entre as abordagens que constroem a epistemologia do trabalho. Como técnicas de pesquisa, optamos por levantamento bibliográfico e documental (Stumpf, 2005), revisão do estado da arte, coleta de dados em produções do IBGC e Análise de Conteúdo (AC) (Bardin, 2016; Fonseca Júnior, 2005) – que consiste em destacar categorias de sentido presentes nas mensagens e desvelar os significados menos evidentes.

O terceiro capítulo dedica-se a contextualizar uma das nossas questões centrais, a *governança corporativa*, a partir de sua origem, história, conceitos e aplicação. Expomos o entendimento do IBGC e de dois autores/pesquisadores – Silveira (2020, 2021) e Guerra (2021) –, que vêm sendo reconhecidos pelos significativos aportes à área, uma vez que incluem, em sua visão de governança, os aspectos comportamentais. Completamos com um subcapítulo sobre a dimensão humana, que consideramos fundamental para a efetividade dessa governança, bem como para a longevidade e vitalidade das organizações.

---

<sup>5</sup> Para Morin (2015a, p. 13), “a complexidade é um tecido (*complexus* [grifo do autor]: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas [...], é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos [...]”. Nesse sentido, tecitura pode ser entendida como diálogo, relação, reencontro, conexão.

No capítulo 4, propomos uma reflexão acerca dos constructos *organizações* e *comunicação organizacional*, a partir dos seus movimentos constitutivos e evolutivos. Inserindo a comunicação nesse amplo contexto social e cultural em constante transformação, discorremos sobre contratendências, novos olhares e alternativas paradigmáticas, e destacamos as dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) – informativa, ideológica, relacional e comunicacional.

As aproximações entre governança corporativa e comunicação organizacional são evidenciadas no capítulo 5. Procedemos à revisão do estado da arte, com base no *Catálogo de Teses e Dissertações da Capes*, na pesquisa *A Comunicação da Governança Corporativa no Brasil*, feita pela Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (Aberje), além de produções de pesquisadores, como Paraventi (2016). Foram selecionados trabalhos que discernimos aderentes à nossa proposta de pesquisa e cujos resultados contribuem para esta dissertação.

O sexto capítulo consiste na exploração destes documentos do IBGC – aos quais aplicamos a AC (Bardin, 2016; Fonseca Júnior, 2005), à luz da metodologia escolhida:

(1) *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (2023). Principal publicação do Instituto, o *Código* alinha conceitos e recomenda boas práticas de governança, sendo apresentado como “[...] um importante instrumento de consulta e referência para organizações de diferentes portes, setores, naturezas jurídicas e níveis de maturidade” (IBGC, 2023a, p. 11);

(2) *Caderno de Governança nº 16 – Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* (2017), da série *IBGC Orienta*<sup>6</sup>. Elaborado pela Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais do Instituto, o documento “[...] reflete sobre a importância de as organizações manterem práticas de comunicação transparentes e fluidas entre seus agentes de governança, e entre eles e as demais partes interessadas” (IBGC, 2017, p. 7).

Por fim, a partir das dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) identificadas [ou não] nos textos, incluímos considerações que entendemos

---

<sup>6</sup> A série *IBGC Orienta* compreende os Cadernos de Governança e outras publicações que contemplam orientações e recomendações oficiais do Instituto, a serem adotadas de forma voluntária, ou por força legal/regulatória (IBGC, 2023c).

oportunas, acerca da (in)compreensão da comunicação pelo IBGC e do (não) lugar da comunicação organizacional na governança corporativa. Procuramos, ainda, nessa etapa, vislumbrar possibilidades para que: o Instituto amplie o olhar e a reflexão sobre o tema; e os comunicadores ocupem espaço nas estruturas e processos de governança, assim como já o fizeram profissionais de outras áreas.

Reiteramos a relevância desta investigação, tanto para a pesquisadora – que atua na Secretaria/Área de Governança<sup>7</sup> de uma instituição sem fins lucrativos – quanto para a academia. A revisão do estado da arte indica que ainda são escassas as pesquisas que relacionam nossos objetos de estudo e/ou que buscam compreender suas convergências e interfaces. Acreditamos que governança corporativa e comunicação organizacional apresentam potencial para o futuro das organizações, sua sustentabilidade e perenidade – e, com este trabalho, pretendemos gerar uma contribuição efetiva para as organizações e para os públicos impactados por suas operações e relações.

---

<sup>7</sup> O Secretário de Governança ou *Governance Officer*, como gestor das práticas de governança de uma organização, deve apoiar e assessorar os órgãos e agentes de governança, bem como as partes interessadas (IBGC, 2023a). Para Guerra (2021), esse profissional deve mitigar o potencial de estresse nas relações entre o Conselho de Administração e a gestão, atuando como “algodão entre cristais”, com necessária habilidade de relacionamento e capacidade de navegar nos eixos de poder.

## 2 NOSSO PERCURSO METODOLÓGICO

Silva (2021, p. 24) argumenta que a metodologia de pesquisa é “[...] um meio para atingir um fim [...], uma forma de formatar o que é descoberto”. Logo, o trajeto e os procedimentos escolhidos não podem ser amarras ou engessamentos. O autor – para quem pesquisar é desencobrir, tirar o véu que nos impede de ver verdades e significados – defende que metodologia tem a ver com traçado, desenho, esboço, como uma espécie de GPS, que antecipa o caminho, mas não a caminhada (informação verbal)<sup>8</sup>.

Este capítulo apresenta o percurso metodológico que vem norteando nossa pesquisa. Sublinhamos que as palavras *método* e *metodologia* foram utilizadas no sentido atribuído por Morin (2015b), ou seja: o método é entendido como um caminho que auxilia “[...] a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (Morin, 2015b, p. 36); enquanto a metodologia consiste em um conjunto de “[...] guias *a priori* [grifo do autor] que programam as pesquisas [...]” (Morin, 2015b, p. 36).

No que se refere ao método, portanto, intencionando nos afastar da simplificação, redução ou generalização, escolhemos o Paradigma<sup>9</sup> da Complexidade (Morin, 2003, 2015a, 2015b) [ou fomos escolhidos por ele] e buscamos articulá-lo com as perspectivas da Sociologia Compreensiva (Maffesoli, 2008, 2020, 2022) e do Interacionismo Simbólico (Mead, 2021; Blumer, 1980). Quanto à metodologia, nos dispusemos a uma abordagem qualitativa e multidisciplinar, o que favoreceu a análise e a compreensão crítica dos dados coletados.

A pesquisa qualitativa, segundo Chizzotti (2000), subentende uma relação dinâmica e interdependente entre a objetividade do mundo e a subjetividade do sujeito. Para ele, o pesquisador tem papel fundamental, como “[...] um ativo

---

<sup>8</sup> Fala do Prof. Juremir Machado da Silva, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 21 set. 2022.

<sup>9</sup> Paradigma, segundo Vasconcellos (2018), é um conjunto de regras e regulamentos que influenciam nossas percepções e ações, e costumam nos impedir de aceitar ideias novas. Para Morin (2015a), trata-se de princípios ocultos que, embora não tenhamos consciência, governam nossa visão de mundo, controlam a lógica dos nossos discursos e comandam nossa seleção de dados significativos, bem como a recusa dos não significativos.

descobridor do significado das ações e das relações que se ocultam nas estruturas sociais” (Chizzotti, 2000, p. 80).

Concordando com o autor, reconhecemos que nosso estudo não busca uma verdade objetiva e absoluta, mas propõe a reflexão participativa acerca do objeto, visando a facilitar sua compreensão. Destacamos que a dimensão qualitativa atravessa a pesquisa, começando pela revisão teórica, que pretende promover o diálogo com/entre os autores e suas contribuições; passando pela seleção criteriosa do *corpus* do trabalho; e culminando nas análises, (re)leituras, interpretações, inferências, (re)ligações e tecituras.

## 2.1 O MÉTODO

O pensamento complexo, ao mesmo tempo em que busca o conhecimento multidimensional, reconhece a impossibilidade de alcançá-lo por completo. Morin (2015a, 2015b) sugere, então, o princípio de incompletude e incerteza, que (re)liga os diversos tipos de pensamento – lógico, científico, empírico, mágico, imaginário etc. – e aspira a um saber não fragmentado, não redutor, que se permite ser questionado, interrogado e reformulado.

Ao defender que o cérebro é um sistema hipercomplexo<sup>10</sup>, o autor propõe princípios de inteligibilidade ou operadores cerebrais (Morin, 2015b), dos quais destacamos, neste estudo, o *dialógico*, o *recursivo* e o *hologramático* – que estão inter-relacionados e podem facilitar a compreensão dessa hipercomplexidade. É possível que esses pressupostos também sejam relevantes para (re)pensar a governança corporativa, a comunicação organizacional e a relação entre elas.

Para Morin (2015b, p. 110), o princípio *dialógico* “[...] pode ser definido como a associação complexa (complementar/concorrente/antagônica) de instâncias *necessárias em conjunto* [grifo do autor] à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado”. Esse operador cerebral acolhe a contradição e auxilia a pensar lógicas aparentemente opostas – como razão/emoção, vida/morte, autonomia/dependência, ordem/desordem/organização, *sapiens/demens*,

---

<sup>10</sup> “O cérebro é mais do que um sistema complexo: trata-se de complexo de sistemas complexos [...], formando, então, sistema hipercomplexo” (Morin, 2015b, p. 108).

arte/ciência, indivíduo/totalidade social –, que se contrariam e se complementam em um sistema dinâmico, sem excluir ou anular umas às outras (Morin, 2015b).

No princípio *recursivo*, ou da recursão organizacional, a análise das atividades cerebrais utiliza não somente a ideia de interação, mas de retroação, de processos em circuito, em que os efeitos retroagem sobre suas causas (Morin, 2015a, 2015b). Em um encadeamento recursivo,

[...] os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtores do que os produz. [...]. Essa ideia é válida também sociologicamente. A sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz. [...]. Ou seja, os indivíduos produzem a sociedade, que produz os indivíduos. Somos, ao mesmo tempo, produtos e produtores (Morin, 2015a, p. 74).

O *hologramático* é o princípio que apresenta o holograma físico, em que “[...] o menor ponto da imagem [...] contém a quase totalidade da informação do objeto representado” (Morin, 2015a, p. 74). “Assim, a ruptura da imagem hologramática determina não imagens mutiladas, mas imagens completas, tornando-se cada vez menos precisas na medida em que se multiplicam” (Morin, 2015b, p. 113). Em síntese, isso significa que não apenas a parte está no todo, mas o todo está inscrito, de certa maneira, na parte.

O princípio hologramático está presente no mundo biológico e no mundo sociológico. No mundo biológico, cada célula de nosso organismo contém a totalidade da informação genética desse organismo. A ideia, pois, do holograma vai além do reducionismo, que só vê as partes, e do holismo, que só vê o todo. [...]. Então, pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos (Morin, 2015a, p. 74-75).

A relação entre indivíduo e sociedade comporta essa complexidade hologramática: o indivíduo está na sociedade que, por meio da cultura, da linguagem e das normas, está em cada indivíduo. Morin (2015a) argumenta que essa premissa também vale para as organizações, enquanto sistemas complexos: uma empresa está na sociedade, faz parte dela e, concomitantemente, em suas regras de funcionamento, vigoram as leis de toda a sociedade.

Entre os fatores que podem desviar da real compreensão do pensamento complexo, Morin (2015a, 2015b) acentua o engano em acreditar que a complexidade conduz à eliminação da simplicidade, e a confusão entre complexidade e completude. O pensamento complexo agrega todos os possíveis modos simplificadores de pensar,

mas não dá espaço às implicações redutoras, unidimensionais e mutiladoras da simplicidade.

Estamos numa batalha incerta e não sabemos ainda quem será o vencedor. Mas pode-se dizer, desde já, que, se o pensamento simplificador se baseia no predomínio de dois tipos de operações lógicas, disjunção e redução, que são ambas brutais e mutiladoras, então os princípios do pensamento complexo serão necessariamente princípios de disjunção, de conjunção e de implicação (Morin, 2015a, p. 77).

Considerando essa implicação e interdependência entre indivíduos, empresas e sociedade, entendemos que a comunicação organizacional não se limita a um conjunto de ferramentas e técnicas articuladas com objetivo de comunicar, mas se constitui como condição necessária para a existência, as conexões e o desenvolvimento da própria organização. Para Silva (2008, p. 9), “de certa forma, a complexidade é a organização da comunicação e a comunicação da organização”. Assumimos, portanto, que a complexidade – que envolve, constitui e perpassa o processo comunicativo – revela-se e desvela-se no cotidiano organizacional.

### 2.1.1 Outras lentes relevantes

Colocamos em diálogo com o Paradigma da Complexidade, a Sociologia Compreensiva, proposta por Maffesoli (2008, 2020, 2022) e inspirada em autores, como Weber (2004) e Durand (2002) (informação verbal)<sup>11</sup>. Essa perspectiva, como sugere o próprio nome, busca compreender os sentidos e significados da sociedade e da experiência humana, a partir de seus processos mutáveis, complexos e cheios de vida (Maffesoli, 2020).

O conceito é introduzido e apresentado na obra *O conhecimento comum*, cujo original é de 1985. Para Maffesoli (2020, p. 19), “o método compreensivo permite uma abordagem indutiva [...]”, que não visa à explicação dos fenômenos, mas à sua compreensão – e isso exige proximidade, reciprocidade e generosidade de espírito. Diferente de metodologias que afastam o pesquisador do objeto ou do fenômeno observado, esta exige participação.

Em poucas palavras, digamos que, sem ser forçosamente participante ou ator [...], há certa interação, que logo se estabelece entre o observador e seu

---

<sup>11</sup> Fala do Prof. Juremir Machado da Silva, na disciplina *Sociologia da Comunicação*, na PUCRS, em 7 abr. 2022.

objeto de estudo. [...]. A compreensão envolve generosidade de espírito, proximidade, “correspondência” [grifo do autor]. É justamente porque, de certo modo, “somos parte disso tudo” [grifo do autor] que podemos apreender ou pressentir as sutilezas, os matizes, as descontinuidades desta ou daquela situação social (Maffesoli, 2020, p. 48-49).

O fato de integrarmos determinado contexto e interessarmos-nos por ele, pode nos tornar mais aptos a compreendê-lo, a considerar o todo. Do latim, *cum* significa *com* e *prendere* se traduz por *pegar, tomar* – ou seja, compreender é tomar tudo, conter em si, estar ou ficar incluído, abranger e abranger-se (informação verbal)<sup>12</sup>.

Nesse sentido, a Sociologia Compreensiva busca, entre os vários tipos de conhecimento, o que se dá a partir de uma visão interna, do lado de dentro; e, assim como o pensamento complexo, não aspira a uma verdade absoluta e/ou a uma realidade única, mas reconhece que há diversas maneiras de conhecê-la (Maffesoli, 2020). Longe de uma visão rígida do objeto e/ou de qualquer julgamento de valor a partir dele, pretende chegar ao seu âmago e compreendê-lo do jeito que é, e não da forma que deveria ser (informação verbal)<sup>13</sup>.

Silva (2022) enfatiza que, para desvelar o humano, não podemos compartimentá-lo, pelo contrário, precisamos considerá-lo a partir de uma perspectiva multi, inter e transdisciplinar. O autor, então, propõe a ideia de *complexidade compreensiva* – que, diante da pluralidade simbólica e de sentidos, não busca explicar nem resolver, mas compreender. Essa postura, no seu entendimento, pode mudar a forma de vivermos em sociedade, passando do poder/competição para a potência/cooperação (informação verbal)<sup>14</sup> – ou, segundo Ferguson (2018), das hierarquias às redes, ou, ainda, das redes hierárquicas às redes aleatórias, modulares ou heterogêneas.

No cerne do olhar compreensivo, em lugar do verdadeiro absoluto está o verossímil, o possível. É preciso, segundo Maffesoli (2022), descrever o real em sua idiotice ou particularidade e identificar a verossimilhança, com pensamento intuicionista, que vê a partir de dentro, não de forma racional/vertical, mas com

---

<sup>12</sup> Fala do Prof. Michel Maffesoli, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 18 out. 2022.

<sup>13</sup> Fala do Prof. Michel Maffesoli, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 19 out. 2022.

<sup>14</sup> Fala do Prof. Juremir Machado da Silva, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 28 set. 2022 e 5 out. 2022.

pensamento do ventre, emocional. É fundamental, para o autor, um método que leve em conta as paixões, emoções e afetos – e isso pode ser resumido em empatia, que se traduz no compartilhamento das paixões, na socialidade em vez do simples social, em uma comunicação encarnada/implicada/enraizada (informação verbal)<sup>15</sup>.

Silva (2019) argumenta que assumir a sociologia compreensiva exige mergulhar nos fenômenos complexos da comunicação e entendê-la como um laço social, uma relação emocional, uma forma sensível da vida contemporânea em sociedade, como uma espécie de “[...] ‘cimento social’ [grifo do autor] numa época de crise das velhas certezas [...]” (Silva, 2019, p. 166). Para o autor, “[...] pode-se imaginar um sociólogo compreensivo da comunicação como poética globalizante do cotidiano; um narrador do vivido, como relação e interface; um etnógrafo da sociedade, como edifício que se mantém pelo contato e pelo diálogo” (Silva, 2004, p. 47).

Enquanto pesquisadores que utilizam as lentes da compreensão, urge que sejamos farejadores do social e prestemos atenção às intuições e aos batimentos do coração da complexidade, a partir da dialogia/conjunção/sinergia entre coisas complexas e aparentemente opostas (Maffesoli, 2022). Disso deve resultar o humanismo integral, que agrega os diversos elementos de sentido até então separados – como no caso da animalidade, em que se misturam corpo e mente e cuja não aceitação leva à bestialidade (informação verbal)<sup>16</sup>.

Hoje não cabe negar a razão – argumenta Maffesoli (2022) –, mas faz-se necessário completá-la com a sensibilidade, para chegar à razão sensível. Essa razão valoriza o senso comum e os saberes do cotidiano, e integra, inclusive intelectualmente, paixão, emoção e teatralidade. No entendimento de Maffesoli (2022), isso já é vivido, mas precisa, também, ser pensado (informação verbal)<sup>17</sup>.

A sociologia aprendida unicamente nos livros, em geral não experimenta interesse algum por todas as coisas banais que fazem a vida efetiva das pessoas, apressada que está em elaborar categorias abstratas [...]. Isso não quer dizer que um tal modo de levar em conta o senso comum signifique uma

---

<sup>15</sup> Fala do Prof. Michel Maffesoli, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 19 out. 2022.

<sup>16</sup> Fala do Prof. Michel Maffesoli, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 19 out. 2022.

<sup>17</sup> Fala do Prof. Michel Maffesoli, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 19 out. 2022.

abdicação do intelecto; muito pelo contrário. [...]. As grandes obras sociológicas ou antropológicas são, justamente, aquelas que atentam para o aspecto concreto e empírico da existência (Maffesoli, 2008, p. 165).

O caminho para compreender a comunicação organizacional, a governança corporativa e a relação entre elas, a partir da Sociologia Compreensiva, talvez esteja justamente no afastamento da lógica do dever ser e na integração da dimensão sensível, na conjunção entre opostos – razão e sentido, corpo e mente, planejado e espontâneo –, na inclusão de elementos irracionais e imaginários, no enraizamento e/ou no retorno ao fundamental. Esse trajeto exigirá, possivelmente, que assumamos uma epistemologia capaz de superar o conceitual, uma compreensão sociológica com potencial para incluir a experiência sensível da vida cotidiana.

Sodré (2018), que também critica a dicotomia entre razão e emoção e destaca a dimensão do sensível, defende a urgência de uma nova posição interpretativa para o campo da comunicação, “[...] capaz de liberar o agir comunicacional das concepções que o limitam ao nível de interação entre forças puramente mecânicas e de abarcar a diversidade da natureza das trocas [...]” (Sodré, 2018, p. 12). O autor concebe as estratégias sensíveis como jogos que vinculam os “[...] atos discursivos às relações de localização e afetação dos sujeitos no interior da linguagem” (Sodré, 2018, p.10).

A comunicação, para Sodré (2018), consiste em uma interação harmônica e de comunhão, que supera a transmissão de informações, envolve efetivamente todos os agentes, reconhece suas subjetividades e possibilita a aproximação das diferenças. Assim, chegamos ao Interacionismo Simbólico, cujas primeiras formulações teóricas – segundo Jacques *et al.* (2013) – se originaram na década de 1930, nos conceitos e princípios básicos da psicologia social, elaborados por George Herbert Mead; e foram empregadas no estudo do comportamento coletivo. Em 1937, essa perspectiva foi ampliada por iniciativa do sociólogo Herbert Blumer, membro da Escola Sociológica de Chicago (Jacques *et al.*, 2013).

Mead (2021) compreende que processos, como a formação da personalidade, a subjetividade e a autoconsciência, dependem das relações sociais e são mediados pela linguagem – que inclui gestos, sinais, símbolos e convenções semânticas. A comunicação, as relações, a cooperação e a participação, que pautam todas as formas sociais de vida, são a base da emergência, manutenção e evolução da sociedade (Mead, 2021). Logo, a linguagem, que possibilita entendimento,

cooperação social e significação, é reconhecida como importante recurso para as interações humanas.

Segundo França (2008), apesar de não ter sido um teórico da comunicação, Mead ocupou relevante espaço na reflexão sobre movimentos comunicativos. Fazendo referência a ele, a autora destaca que a comunicação é caracterizada pela “[...] existência de significados distintos e compartilhados, e de um processo de mediação” (França, 2008, p. 79).

As interações e trocas permitem estimular o comportamento do outro e, até mesmo, colocar-se em seu lugar, buscando antever as possíveis respostas aos estímulos recebidos. A tendência é que os gestos sejam ajustados de acordo com o retorno que se espera receber. “A proposta central da comunicação é esta afetação mútua” (França, 2008, p. 79), sendo que, em um processo comunicativo, os participantes são igualmente convocados, afetados e/ou transformados por ele.

Blumer (1980) apresenta as três premissas do Interacionismo Simbólico: (1) os seres humanos agem com base nos significados que o mundo ou as coisas têm para eles; (2) esses significados provêm ou resultam da interação social; e (3) os significados podem mudar, a partir dos processos interpretativos usados na relação com o mundo e as coisas. Para o autor, o segundo item merece destaque, visto que difere de outras abordagens mais tradicionais, ao sugerir que o significado é produto das interações humanas (Blumer, 1980).

Tendo em vista uma melhor compreensão dessas premissas, recorreremos aos conceitos de signo e de símbolo, propostos por Morin (2015b). Ao associar esses termos, o autor defende que o signo tem sentido indicativo ou instrumental, e reina no universo empírico, técnico, racional; enquanto o símbolo tem sentido evocador e/ou concreto, e se relaciona ao pensamento simbólico, mitológico, mágico.

O símbolo comporta uma relação de identidade com o que simboliza [...], suscita o sentimento de presença concreta do que é simbolizado e, na plenitude da sua força, constitui, numa só palavra ou figura, uma implicação ou concentração hologramática original da totalidade que torna presente (Morin, 2015b, p. 173).

Concentrando uma constelação de significados e de representações, o símbolo não depende das regras formais da lógica e tem, com frequência, uma característica e uma função comunitárias, tornando-se significante da estrutura social à qual pertence (Morin, 2015b). O pensamento simbólico se desenvolve em função de

símbolos; e “[...] foi, durante muito tempo, considerado como insuficiência ou caricatura de pensamento pelo pensamento racional” (Morin, 2015b, p. 174). Reconhecido no plano da teoria do conhecimento por pesquisadores e psicanalistas, como Freud, Jung e Lacan (Morin, 2015b), o pensamento simbólico é defendido por Morin (2015b, p. 230-231):

O aparelho cognitivo humano produz conhecimento construindo, a partir do tratamento de sinais/signos/símbolos, as traduções cristalizadas nas representações, discursos, ideias, teorias. O conhecimento humano não conseguiria ser outra coisa que uma tradução construída cerebral e espiritualmente.

As contribuições de Goffman (1983) acerca das trocas e representações simbólicas, que denomina dramáticas<sup>18</sup>, também são relevantes para nosso estudo. Com um olhar sociológico sobre a vida, ele assegura que, na presença de outros, os indivíduos buscam informações que lhes permitam discernir os melhores caminhos e mecanismos de interação. Mead (2021) já argumentava que o ser humano não é mero reator, mas ator – motivo pelo qual o seu comportamento deve ser abordado sob uma perspectiva social e de acordo com seu contexto.

Goffman (1983) entende que, tendo feito um prognóstico dos eventuais impactos de suas ações e/ou comportamentos, o sujeito considera duas possíveis atividades significativas em sua forma de expressão: (1) limitada a símbolos verbais ou seus substitutos, com o propósito de veicular a informação; ou (2) com diversos elementos e nuances que, na leitura do outro, podem manifestar diferentes intencionalidades. Para o autor, “o indivíduo, evidentemente, transmite informação falsa intencionalmente por meio de ambos esses tipos de comunicação, o primeiro implicando em fraude, e o segundo, em dissimulação” (Goffman, 1983, p.12).

Silva (2018), em sua tese doutoral, destaca que as fraudes e dissimulações podem atender a propósitos do indivíduo enunciativo, como a intenção de ser bem-visto e de gerar predisposição à sequência da relação.

Isso nem sempre pode ser conduzido por um viés de conformidade; ao contrário, pode se revelar a partir de trapaça, indução ao erro, oposição ou insulto, sempre condicionado à tentativa de controlar a conduta desse outro. Assim, há manipulação de sentidos que tendam a conduzir esse outro a atuar

---

<sup>18</sup> Relativas à dramaturgia que, segundo Lisboa (2013), é um jogo de forças, cujo princípio essencial é o choque de vontades, e o eixo vetor fundamental é o conflito em torno do qual gravitam personagens, ação dramática, tempo e espaço.

de algum modo que, embora soe voluntário, não o seja de fato (Silva, 2018, p. 24).

À luz do interacionismo simbólico, as organizações também podem ser compreendidas como atores, que adotam um conjunto de discursos, posturas e práticas, conforme os sentidos que desejam despertar em seus públicos. De acordo com Silva (2018), ora elas podem atuar nos bastidores, ser figurantes ou estar infiltradas na plateia; ora estão no palco, no centro da cena – e são impactadas pelos aplausos e/ou pelas vaias. Elas anseiam ser percebidas, desde que possam controlar essa percepção (Silva, 2018).

Pérez (2012a) participa desse diálogo, na medida em que entende a comunicação como processo de interação macrossocial, espaço de encontro para a heterogeneidade sociocultural e sistema plural de articulação de percepções. Para ele, a comunicação é capaz de reconfigurar as relações.

Estamos falando de passar de uma comunicação linear para uma comunicação complexa. De uma comunicação plana para outra multidimensional. Da comunicação como processo informativo à comunicação como local de encontro, hibridização e transformação, onde se articulam percepções plurais da realidade (Pérez, 2012a, p. 151, tradução nossa)<sup>19</sup>.

Segundo o autor, essa nova comunicação – a partir do encontro e da interação – implica também uma nova compreensão: a de que não há um único narrador, nem emissor e receptor claramente definidos, tampouco um mundo interno e outro externo (Pérez, 2012a). O que existe é “[...] a ocorrência de ações e sentidos compartilhados por aqueles que se colocam em contato ao comunicar-se” (Pérez, 2012a, p. 151, tradução nossa)<sup>20</sup>.

Assumimos, portanto, que comunicação organizacional e governança corporativa se (re)constroem e desenvolvem na experiência sensível da vida cotidiana, por meio das complexas e dinâmicas interações humanas. Ao mesmo tempo, acreditamos que o seu êxito esteja diretamente ligado às pessoas, aos seus contextos, conexões, relações, (re)encontros e diálogos, e às construções coletivas

---

<sup>19</sup> Estamos hablando de pasar de una comunicación lineal a una comunicación compleja. De una plana a otra multidimensional. De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad.

<sup>20</sup> [...] el acaecimiento de acciones y sentidos compartidos por quienes se ponen en contacto al comunicarse.

de sentido. Assim, ao aproximar as lentes escolhidas – Paradigma da Complexidade, Sociologia Compreensiva e Interacionismo Simbólico –, reconhecemos suas particularidades e, sobretudo, as complementaridades entre elas.

## **2.2 TÉCNICAS DE PESQUISA E ANÁLISE**

Esta dissertação é embasada em fundamentação teórica sobre organizações, governança corporativa e comunicação organizacional. Para construir esse referencial, procedemos à contextualização de cada constructo, à descrição e análise de conceitos, de forma lógica, relacional e aplicada ao nosso objeto (Barros; Junqueira, 2005).

Com a pesquisa bibliográfica (Stumpf, 2005), buscamos sistematizar a literatura pertinente, evidenciando o pensamento de diversos autores e a nossa perspectiva. Para Stumpf (2005), é fundamental conhecer a produção acadêmica anterior, evitando o empenho diante de um desafio para o qual já exista solução.

A autora reitera que, “da identificação do problema e objetivos do estudo, passando por sua fundamentação teórica e conceitual, [e] pela escolha da metodologia de análise dos dados, a consulta à literatura pertinente se faz necessária” (Stumpf, 2005, p. 54). Essa revisão, portanto, não consiste em uma etapa fechada, mas é contínua e perpassa nosso trabalho, da concepção à conclusão.

A fim de evidenciar o que de mais relevante já foi produzido pela Academia – relacionando nossos principais temas de estudo –, procedemos à revisão do estado da arte junto ao banco de teses e dissertações da Capes, com base na Teoria Fundamentada nos Dados (Tarozzi, 2011). Explicitando com clareza os procedimentos, é possível auferir confiabilidade à pesquisa, segundo Tarozzi (2011).

O autor argumenta que essa prática pode auxiliar na sistematização das informações e possibilitar o avanço teórico. Ratificando-o, buscamos, pela aplicação desse procedimento, um olhar científico mais isento sobre estudos anteriores, que se relacionam e/ou apresentam alguma interface com nosso objeto. O processo é composto por cinco etapas (Tarozzi, 2011), detalhadas no Quadro 1:

**Quadro 1** – Etapas da Teoria Fundamentada nos Dados

	<b>Etapa</b>	<b>Tarefa</b>
1	Definir	1.1 Definir os critérios para inclusão e exclusão. 1.2 Definir os campos de pesquisa. 1.3 Determinar as bases de dados apropriadas. 1.4 Decidir os termos de pesquisa específicos.
2	Pesquisar	2.1 Pesquisar.
3	Selecionar	3.1 Refinar a amostra.
4	Analisar	4.1 Codificação aberta. 4.2 Codificação axial. 4.3 Codificação seletiva.
5	Apresentar	5.1 Representar e estruturar o conteúdo. 5.2 Apresentar o artigo.

**Fonte:** Wolfswinkel, Furtmueller e Wilderom (2013, p. 47, *apud* Silva, 2018, p. 98).

Para a revisão do estado da arte, executamos as três primeiras etapas, replicando os procedimentos seguidos na tese doutoral de Silva (2018). Isso possibilitou um panorama de produções acadêmicas anteriores, de alguma forma relacionadas à nossa pesquisa. As análises foram realizadas em etapa posterior, considerando também – e prioritariamente – a revisão bibliográfica e o *corpus* do trabalho.

Cumprimos a primeira fase, tendo realizado vários testes para chegar aos termos mais adequados, considerando os objetivos do nosso estudo. Na base de dados – o banco de teses e dissertações da Capes – é possível acessar os resumos dos trabalhos depositados, com os respectivos títulos, autores, palavras-chave, universidades, orientadores e bancas examinadoras. A partir de 2013, na Plataforma Sucupira, do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), também é disponibilizado o *link* para o texto completo.

Realizamos a busca na base de dados, tendo escolhido estes termos: (1) “governança corporativa” + “comunicação organizacional”; (2) “governança corporativa”; (3) “governança corporativa e comunicação organizacional”; e (4) “comunicação organizacional e governança corporativa”. Em vista do alto índice de resultados para a primeira expressão, refinamos a pesquisa (Quadro 2):

**Quadro 2** – Termos, filtros e resultados da pesquisa no Catálogo da Capes

Termo(s)	Período	Grau acadêmico	Área do conhecimento	Programa	Resultados
“governança corporativa” + “comunicação organizacional”	Indefinido	Indefinido	Indefinida	Indefinido	677 teses e 1.437 dissertações
	2015-2022	Mestrado + Doutorado	Comunicação + Administração	Comunicação + Administração	55 teses e 198 dissertações
	2015-2022	Mestrado + Doutorado	Comunicação	Comunicação	15 teses e 62 dissertações
“governança corporativa”	Indefinido	Mestrado + Doutorado	Comunicação	Indefinido	4 teses e 3 dissertações
“governança corporativa e comunicação organizacional”	Indefinido	Indefinido	Indefinida	Indefinido	1 dissertação
“comunicação organizacional e governança corporativa”	Indefinido	Indefinido	Indefinida	Indefinido	1 tese

**Fonte:** A autora, com base no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (2023).

Como indicado no Quadro 2, optamos pelo intervalo 2015-2022 para o primeiro termo, na intenção de acessar as pesquisas mais recentes. O período abrange desde o lançamento da 5ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* até o ano das últimas publicações disponíveis no Catálogo da Capes, no momento de construção do estado da arte – fevereiro a abril de 2023. No caso da segunda expressão, buscamos apenas produções da área de comunicação; enquanto, para as demais – diante da escassez de resultados –, não especificamos área, período ou grau acadêmico.

No decorrer da investigação, refinamos a amostra e, excluindo as duplicações de resultados, selecionamos 18 teses e 58 dissertações – todas da área da Comunicação. Tendo como base os títulos, as palavras-chave e os resumos, chegamos a sete pesquisas que, após *download*<sup>21</sup> e leitura, foram reduzidas a cinco (ver capítulo 5). Essa amostra final é a que, passando pela terceira etapa da Teoria Fundamentada nos Dados (Tarozzi, 2011), melhor dialoga e/ou apresenta interface com o escopo do nosso estudo.

<sup>21</sup> Os *downloads* foram realizados via plataforma Sucupira, exceto a dissertação de 2007 e a tese de 2010, anteriores a essa ferramenta, que foram acessadas por meio do Google Acadêmico.

A partir do referencial teórico e do estado da arte, realizamos uma pré-seleção de documentos do IBGC, publicados de 2015 a 2023. As produções então escolhidas consistem no próprio *Código* e em Cadernos de Governança da série *IBGC Orienta*, disponíveis no *site* do Instituto, na sessão *Portal do Conhecimento*.

A Figura 1 permite visualizar o modo como o Instituto disponibiliza suas publicações. Destacamos, na imagem, as sessões utilizadas nesta pesquisa: *IBGC Código* e *IBGC Orienta*.

**Figura 1** – Visão do Portal do Conhecimento, com a localização dos documentos pré-selecionados



**Fonte:** Adaptado pela autora, a partir do Portal do Conhecimento (IBGC, 2023c).

A partir de uma leitura flutuante (Bardin, 2016; Fonseca Júnior, 2005), fizemos um breve resumo dos documentos previamente escolhidos (ver Apêndice A, Quadro 18). No caso de trabalhos com mais de uma edição no período, selecionamos apenas o mais recente. Consideramos, nesse exercício, a regra de exaustividade, pela qual, segundo Fonseca Júnior (2005), todos os documentos relativos ao assunto pesquisado, no íterim escolhido, devem ser contemplados.

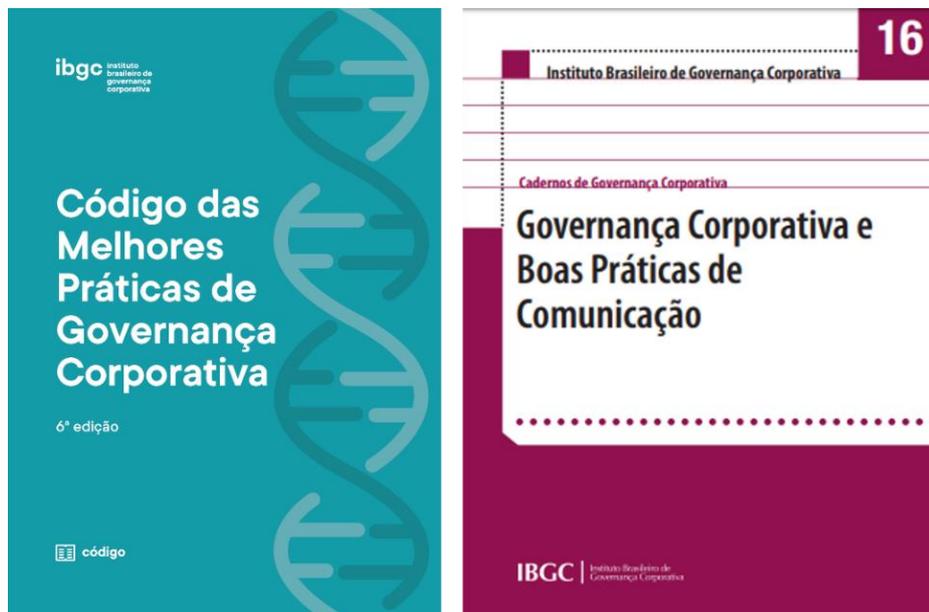
Buscando discernir possíveis categorias de análise, elegemos, inicialmente, os termos<sup>22</sup> *comunicação*, *informação*, *relacionamento*, *interação* e *diálogo*; e identificamos suas incidências nas referidas publicações – exceto em títulos, índices, notas de rodapé, anexos e referências –, detalhadas no Apêndice B, Tabela 1. Nossa intenção inicial seria investigar todos esses textos, analisando até duas categorias.

<sup>22</sup> Os termos foram localizados a partir de seu respectivo radical – para comunicação, por exemplo, buscamos por “comunic”. A partir disso, chegamos a versões com plural, infinitivo, particípio, gerúndio, conjugação verbal etc.

Considerando, no entanto, o expressivo número de documentos e de incidências dos termos – e tendo ouvido a opinião da Banca de Qualificação<sup>23</sup> –, optamos por eleger duas (2) publicações para procedermos a um estudo mais aprofundado. Isso também se justifica quando recordamos que se trata de uma pesquisa predominantemente qualitativa – em que a profundidade é mais importante do que a abrangência (Fonseca Júnior, 2005).

Tendo em vista, ainda, a regra de representatividade, que aborda a necessidade de trabalhar com uma amostra – cujo tamanho respeite a disponibilidade de pessoas e de recursos econômicos e temporais (Fonseca Júnior, 2005) –, o *corpus* restou constituído pelas publicações ilustradas na Figura 2. Entendemos importante salientar que, inicialmente, pretendíamos analisar a 5ª edição do *Código*, de 2015; mas, ao longo do processo – em 1º de agosto de 2023 –, foi lançada a 6ª edição. A fim de conferir mais atualidade ao estudo, optamos pela versão mais recente.

**Figura 2** – Capas das publicações do IBGC selecionadas para análise



**Fonte:** A autora, a partir de imagens disponíveis no Portal do Conhecimento (IBGC, 2023c).

Incluindo critérios, como homogeneidade, pertinência, relevância e validade em relação aos nossos objetivos, justificamos nossa escolha no Quadro 3:

<sup>23</sup> A Banca de Qualificação ocorreu em 10 de julho de 2023, na Famecos – PUCRS, e contou com a participação dos avaliadores, Prof. Dr. Manuir José Mentges e Prof<sup>a</sup> Dra. Rosângela Florczak de Oliveira, além da Orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

**Quadro 3** – *Corpus* de análise, com justificativa

	<b>Documento</b>	<b>Justificativa</b>
1	<i>Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</i> – 6. ed. (2023)	Sendo o principal e mais difundido documento do IBGC, e apresentado como importante instrumento de consulta e referência, entendemos que o <i>Código</i> merece uma análise aprofundada. A 6ª edição, lançada em 2023, busca ser menos prescritiva e mais principiológica, a fim de ampliar a abrangência e incluir maior variedade de organizações. Por não tratar de um assunto específico, mas de todo o sistema de governança e seus principais agentes, avaliamos que essa pode ser a publicação mais isenta para identificarmos o <b>lugar da comunicação</b> na governança corporativa.
2	<i>Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação</i> (2017)	Este Caderno de Governança aproxima nossos temas de estudo e permite identificar possíveis interfaces. Entendemos que a edição de um documento especialmente dedicado à comunicação, pode revelar a intenção do IBGC de gerar significações coletivas em torno do tema, não só para seus associados, mas para qualquer instituição que deseje desenvolver sua governança. A escolha também se justifica por ser a única publicação oficial dedicada especialmente ao tema da Comunicação – nesse sentido, pode nos ajudar a desvelar a <b>compreensão da comunicação</b> pela governança corporativa.

**Fonte:** A autora (2023).

Os textos e fragmentos, escolhidos por sua relevância – do nosso ponto de vista –, foram submetidos à AC, que permite a investigação textual e a produção de “[...] inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira objetivada” (Bauer, 2013, p. 191). Fonseca Júnior (2005) defende que a ênfase da AC está justamente nessas inferências, ou seja, nas informações que podemos extrair ao examinar as entrelinhas.

Na prática, essa técnica consiste em buscar categorias de sentido presentes nas mensagens, e desvelar os significados menos evidentes, o que exige observação minuciosa e cautelosa – sendo fundamental que o material selecionado apresente certa homogeneidade (Fonseca Júnior, 2005). Para Bardin (2016), trata-se de um conjunto de técnicas empíricas e aplicáveis ao vasto campo das comunicações, sendo que “[...] qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser descrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo” (Bardin, 2016, p. 38).

Para problematizar nosso objeto, em diálogo com o referencial teórico, seguimos as fases cronológicas sugeridas por Bardin (2016) e sistematizadas por Fonseca Júnior (2005) (Quadro 4):

**Quadro 4** – Fases cronológicas de organização da análise

	<b>Fase</b>	<b>Em que consiste</b>
1	Pré-análise	Planejamento do trabalho e sistematização das ideias iniciais, com o desenvolvimento de operações sucessivas, contempladas em um plano de análise. Ao organizar o estudo, serve de alicerce para as etapas seguintes.
2	Exploração do material	Análise propriamente dita, envolvendo codificação a partir das regras formuladas na pré-análise.
3	Tratamento dos resultados obtidos	Tratamento dos resultados brutos, de modo que se tornem significativos e válidos, por meio da inferência e da interpretação.

**Fonte:** A autora, com base em Fonseca Júnior (2005).

Essas etapas nos auxiliam a compreender para além dos significados imediatos revelados pelo objeto e a “[...] lutar contra a evidência do saber subjetivo” (Bardin, 2016, p. 34) – embora este também seja relevante para a pesquisa, levando em conta o método escolhido. No decorrer da investigação, classificamos os usos dos termos definidos para a análise – *comunicação* e *informação* –, considerando as dimensões da comunicação propostas por Massoni (2007b, 2014) – informativa, ideológica, relacional e comunicacional –, apresentadas no capítulo 4.

Ao desenhar e percorrer esse caminho, intencionamos evidenciar essas dimensões e facilitar o processo de desvelamento do (não) lugar e da (in)compreensão da comunicação na/pela governança corporativa. Por meio da pesquisa bibliográfica e da AC, e à luz das abordagens complexa e compreensiva, e do Interacionismo Simbólico, não almejamos chegar a uma verdade objetiva e absoluta. Pelo contrário, nos dispomos a uma reflexão participativa e sensível acerca dos temas em estudo, com proximidade, reciprocidade e generosidade de espírito.

### 3 REFLEXÕES SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Estruturas de poder, regras explícitas e/ou normas tácitas são a base de funcionamento das organizações, sejam elas mais centralizadas ou descentralizadas, autocráticas ou democráticas, com processos decisórios mais formalizados ou informais (Silveira, 2020, 2021). Diferentes arranjos societários, *a priori*, apresentam desafios específicos e demandam níveis diversos de governança.

Os princípios e boas práticas, no entanto, podem se aplicar a todo e qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou estrutura de capital: “[...] empresas familiares, estatais, cooperativas, sociedades anônimas de capital aberto e fechado, entidades sem fins lucrativos, entre outras” (IBGC, 2023a, p. 13). O IBGC (2023a), ao alegar ciência das particularidades das organizações, recomenda que o conjunto de iniciativas seja adaptado, de acordo com as necessidades e contextos.

Cabe aos líderes avaliar a realidade da organização (Silveira, 2020) e traçar um caminho sustentável na direção da integridade e da geração de valor para todos os públicos de interesse. Para isso, devem ser considerando aspectos, como o estágio de maturidade e o arcabouço regulatório aplicável (IBGC, 2023a).

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Silveira (2020, 2021) argumenta que, apesar de o tema *governança corporativa* ser relativamente recente no Brasil e no mundo, os sistemas de governo em entidades comerciais são uma questão muito antiga. Trata-se de uma abordagem contemporânea para um assunto que mobiliza a construção de conhecimento, desde a Grécia antiga, em torno de mecanismos de controle e gerenciamento.

Nos primórdios dessa governança destacam-se, de acordo com Silveira (2021): “as *societas* [grifo do autor] dos romanos [...], primeiras instituições empresariais do mundo” (Silveira, 2021, p. 20); as *corporations*, entidades sem fins lucrativos – como igrejas, universidades e cidades –, criadas na Europa medieval, no século XII; as *compagnias*, parcerias comerciais surgidas no século XIII, em Florença e Veneza, na

Itália; e as guildas, associações de artesãos ou comerciantes, no século XVI, “[...] com o objetivo de monopolizar o comércio das cidades europeias” (Silveira, 2021, p. 20).

Sua evolução histórica passa por diversos marcos, como: o surgimento da primeira sociedade por ações – a Companhia Holandesa das Índias Orientais –, no século XVII; as bolhas acionárias na França e na Inglaterra, no século XVIII, que geraram impactos sociais e estagnação do desenvolvimento das companhias abertas; o nascimento da moderna sociedade por ações, no século XIX, a partir do avanço e consolidação da legislação pertinente; e a ascensão da grande companhia moderna, com separação plena entre propriedade e controle, no início do século XX (Guerra, 2021; Silveira, 2021).

O termo *corporate governance* surgiu somente em meados dos anos 1980, nos países anglo-saxões, e o seu equivalente brasileiro passou a ser utilizado na década seguinte (Guerra, 2021; Silveira, 2021). Andrade e Rossetti (2016) destacam cinco processos históricos que, na sua visão, resultaram no despertar dessa governança:

(1) a formação, o desenvolvimento e a evolução do capitalismo e do mundo corporativo; (2) o gigantismo e o poder das corporações; (3) a dispersão do capital de controle; (4) o divórcio entre a propriedade e a gestão; [e] (5) os conflitos e os custos da diluição do controle e da ascensão dos gestores como figuras que se estabeleceram no topo do mundo corporativo (Andrade; Rossetti, 2016, p. 28).

Os autores sustentam que, do primeiro processo, decorreram os demais; e destacam que a governança se estabeleceu como uma prática indissociável da evolução do sistema capitalista (Andrade; Rossetti, 2016). Eles apresentam as mais referidas concepções do capitalismo, que ilustram essa relação (Quadro 5):

**Quadro 5 – Síntese das principais concepções do capitalismo**

	<b>Concepção</b>	<b>Autor</b>	<b>Síntese</b>
1	Idealista	Werner Sombart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O espírito de aventura, expansão e acumulação é a essência do sistema;</li> <li>• Os empreendedores são a força-motriz do sistema;</li> <li>• A produção superior às próprias necessidades é a disposição que move os empreendedores.</li> </ul>
2	Racionalista	Max Weber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A busca sistemática e racional do lucro é a motivação para o espírito capitalista;</li> <li>• O lucro é o prêmio pela ousadia, inovação e riscos dos empreendedores e daqueles que financiam seus projetos.</li> </ul>

3	Crítica	Karl Marx	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se contrapõe às concepções de Sombart e de Weber;</li> <li>• Critica a forma como se cristalizaram as forças produtivas e as relações sociais dela decorrentes: concentração da propriedade; acumulação dos retornos; e poder do capital em detrimento da força de trabalho.</li> </ul>
---	---------	-----------	--

**Fonte:** A autora, a partir de Andrade e Rossetti (2016).

Essas concepções clássicas, conforme Andrade e Rossetti (2016), remetem aos primeiros movimentos de formação do sistema capitalista, nos séculos XVI e XVII. Os autores ainda identificam as condições históricas associadas à sua evolução: a ética calvinista; a doutrina liberal; a revolução industrial; o desenvolvimento tecnológico; a ascensão do capital como fator de produção; o sistema de sociedade anônima; o *crash* de 1929-1933; e o desenvolvimento da ciência da administração (Andrade; Rossetti, 2016). Não pretendemos discorrer sobre esses fatores, mas reconhecemos sua relevância para o avanço da governança corporativa.

Silveira (2021) destaca que essa evolução se fez necessária diante da ascensão e modernização de grandes corporações, e em decorrência de escândalos de corrupção emblemáticos<sup>24</sup>, que revelaram a urgente necessidade de separar capital e gestão, ou propriedade e controle, e de alinhar interesses entre as partes. O autor é corroborado por Guerra (2021, p. 35):

Nas décadas de 1980 e 1990, após a onda de aquisições hostis nos Estados Unidos e na Europa, foram criados mecanismos de defesa, e os investidores institucionais assumiram maior poder político e econômico [...]. Na virada do século XX para o XXI, o processo de globalização dos mercados reais e financeiros ampliou a complexidade do ambiente, com a universalização dos riscos e turbulências [...], enquanto os escândalos empresariais [...] acentuavam a desconfiança e o conflito entre administradores e acionistas (Guerra, 2021, p. 35).

O ambiente desafiador, que marca esse período, resulta na ampliação da complexidade organizacional, mais uma razão que justifica a governança. Assunção, Luca e Vasconcelos (2017) ressaltam que podem ser consideradas mais complexas as organizações mais antigas, com maior volume de negócios, mais dependência de capital e maior envolvimento com o mercado externo. Isso amplia a exigência de

---

<sup>24</sup> Destacam-se como escândalos de corrupção emblemáticos, no contexto global, casos como os da Enron, WorldCom e Volkswagen; e, no Brasil, os da Petrobras, JBS e Odebrecht.

mecanismos de controle capazes de estabelecer “[...] relações em harmonia e equilíbrio entre todos os atores envolvidos” (Guerra, 2021, p. 24).

Entre outros motivos que contribuíram para o desenvolvimento da governança corporativa, salientamos o relatório Cadbury<sup>25</sup>, de 1992, considerado o primeiro código de boas práticas. Além de definir governança corporativa, o documento britânico elencou seus princípios básicos – transparência, integridade e prestação de contas – e criou o *pratique ou explique*<sup>26</sup>, por meio do qual “[...] a empresa deve esclarecer ao público quais práticas recomendadas optou por não adotar, informando as razões que fundamentaram sua decisão” (Silveira, 2021, p. 37).

### 3.1.1 O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Para abordar o processo da governança no Brasil, entendemos fundamental apresentar o IBGC. Fundado em 27 de novembro de 1995, com o objetivo de fortalecer a atuação dos conselhos de administração<sup>27</sup>, hoje o Instituto se dedica à promoção da governança no país (IBGC, 2023b). Referência nacional e internacional, fomenta discussões, gera conhecimento e dissemina boas práticas relacionados ao tema.

Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor (IBGC, 2023a, p. 4).

Na 6ª edição do *Código das Melhores Práticas* (2023), o IBGC define governança corporativa como

[...] um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os

---

<sup>25</sup> O nome “[...] é uma homenagem a *sir* [grifo do autor] Adrian Cadbury, presidente da comissão responsável por sua elaboração” (Silveira, 2021, p. 37).

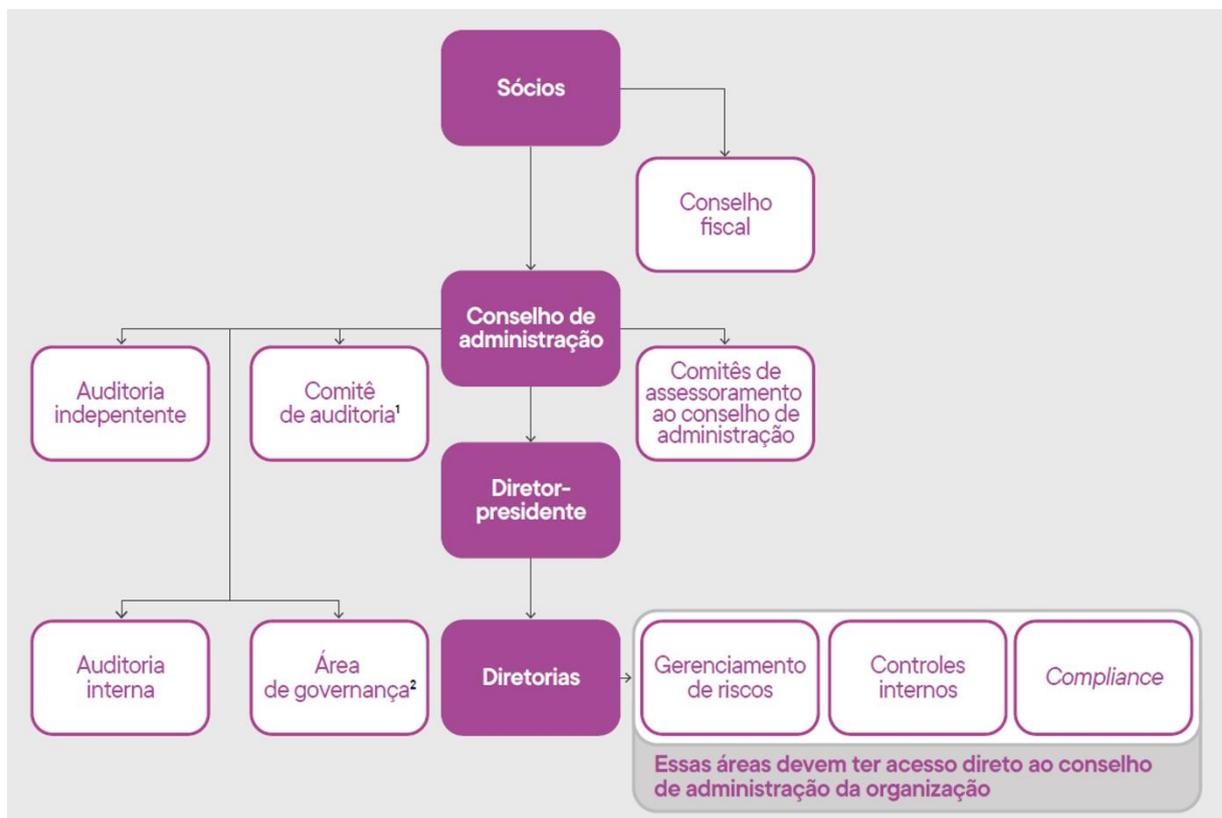
<sup>26</sup> O *pratique ou explique* “[...] foi replicado posteriormente em diversos países, sendo adotado desde 2018 no Brasil” (Silveira, 2021, p. 37).

<sup>27</sup> “O conselho de administração exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança. É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios, em defesa dos interesses da organização” (IBGC, 2023a, p. 31).

interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023a, p. 17).

Nessa publicação, o Instituto apresenta princípios, fundamentos e práticas para os órgãos que compõem o sistema de governança (Figura 3). Ao mesmo tempo, trata de padrões de conduta e comportamento; e propõe políticas e procedimentos que objetivam evitar e/ou administrar conflitos de interesses, bem como o uso indevido de ativos e informações relativas à organização (IBGC, 2023a).

**Figura 3** – Agentes e estrutura do sistema de governança corporativa



**Fonte:** Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa<sup>28</sup> – 6ª edição (IBGC, 2023a).

Mais do que uma estrutura, esse sistema envolve mecanismos, processos, normas e relacionamentos, alicerçados sobre cinco preceitos comuns, elencados no referido Código – integridade, transparência, responsabilização, equidade e sustentabilidade (IBGC, 2023a) – e detalhados no Quadro 6:

<sup>28</sup> A Figura 3, no Código, contempla estas notas de rodapé: (1) Comitê de auditoria – “[...] quando existente, deve supervisionar a atuação da auditoria interna e da auditoria independente” (IBGC, 2023a, p. 20); e (2) Área de governança – “[...] preferencialmente sob a liderança de um profissional com a função de *governance officer* [grifo do autor]” (IBGC, 2023a, p. 20).

**Quadro 6 – Princípios da Governança Corporativa (IBGC)**

	<b>Princípio</b>	<b>Na prática</b>
1	Integridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contínuo aprimoramento da cultura ética na organização;</li> <li>• Prevenção de decisões sob influência de conflitos de interesses;</li> <li>• Coerência entre discurso e ação;</li> <li>• Lealdade à organização e cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.</li> </ul>
2	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação de informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes – positivas ou negativas –, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos;</li> <li>• Inclusão, além das informações econômico-financeiras, daquelas relacionadas aos fatores ambiental, social e de governança.</li> </ul>
3	Equidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento de todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente;</li> <li>• Abordagens distintas, de acordo com as demandas de cada parte interessada, motivadas pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.</li> </ul>
4	Responsabilização ( <i>Accountability</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho de suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo;</li> <li>• Reconhecimento e admissão da responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões;</li> <li>• Prestação de contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, ciente de que suas decisões, além de responsabilizá-lo individualmente, podem impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.</li> </ul>
5	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelo pela viabilidade econômico-financeira da organização;</li> <li>• Redução das externalidades negativas e aumento das positivas – dos negócios e operações –, considerando, no modelo de negócios, os diversos capitais, no curto, médio e longo prazos;</li> <li>• Compreensão da interdependência entre a organização e os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo o protagonismo e a responsabilidade perante a sociedade.</li> </ul>

**Fonte:** A autora, a partir do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 6ª edição* (IBGC, 2023a).

O IBGC destaca, no novo *Código*, a significativa evolução da governança corporativa, nos últimos anos, com a expansão do seu foco – “[...] da otimização de valor econômico exclusivamente aos sócios para o objetivo de geração de valor compartilhado entre os sócios e as demais partes interessadas” (IBGC, 2023a, p. 16). Esse horizonte, segundo o Instituto, reconhece a relação de interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que elas estão inseridas.

Para Rosenvald e Oliveira (2023), no entanto, apesar de acentuar temas, como sustentabilidade, diversidade e equilíbrio de interesses entre as partes, o documento carece de recomendações práticas.

O Código do IBGC (*soft law*) [grifo do autor] ganha publicidade quando a União Europeia encontra-se em estágio avançado nas discussões sobre o seu projeto de Diretiva das Empresas e dos Direitos Humanos (*hard law*)<sup>29</sup> [grifo do autor] e a agenda global discute parâmetros para um capitalismo responsável (Rosenvald; Oliveira, 2023).

No contexto atual, em que as demandas sociais exigem que os negócios sejam explorados de forma ética e sustentável, os autores questionam a utilidade da publicação. Para eles, os códigos de governança corporativa facilitam a convergência em torno do assunto; mas devem ser acompanhados de iniciativas normatizantes e vinculativas (*hard law*), considerando o contexto global (Rosenvald; Oliveira, 2023). Para a avaliação desses documentos, entendemos importante conhecer as diferentes teorias/concepções da governança corporativa.

### 3.2 PRINCIPAIS TEORIAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Várias teorias se aplicam à governança corporativa, oferecendo diferentes perspectivas sobre como podem/devem ser gerenciadas as organizações e como podem/devem ser estruturadas suas relações com as partes interessadas (Silveira, 2021). As principais abordagens são resumidas no Quadro 7:

**Quadro 7** – Principais teorias da governança corporativa

	Teoria	Formulação	Na prática
1	Da representação ou da agência	Em 1976, por Michael Jensen e William Meckling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa a explicar como ocorrem os conflitos de agência e os problemas de desalinhamento de interesses entre os acionistas e os administradores/gestores;</li> <li>• Alega que a busca pelo alinhamento de interesses gera custos de representação, arcados pelos acionistas;</li> <li>• Propõe mecanismos para mitigar os custos do desalinhamento e diminuir a probabilidade da tomada de decisões que maximizam os ganhos dos executivos em detrimento dos interesses da organização;</li> </ul>

<sup>29</sup> O *soft law* [grifo da autora], não gera obrigatoriedade de cumprimento do que dispõe, apenas dita uma sugestão de conduta a ser seguida [...]; [enquanto] o *hard law* [grifo da autora] possui força vinculativa, onde há o surgimento de sanções aqueles que não respeitarem o disposto em seu texto (Diniz, 2017, p. 390-391).

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propõe soluções baseadas em recompensas e punições.</li> </ul>
2	De equilíbrio dos interesses dos <i>stakeholders</i>	Na década de 1980, por Edward Freeman.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumenta que a organização deve ser administrada com o objetivo de equilibrar os interesses de todos os públicos com os quais se relaciona;</li> <li>• Baseia-se na responsabilidade moral da empresa perante seus públicos de interesse;</li> <li>• Afirma que a organização deve arcar integralmente com as externalidades que impõe aos <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Defende a boa reputação e relações confiáveis com os públicos, para o sucesso sustentável da organização.</li> </ul>
3	Da custódia	Na década de 1990, por James Davis e Lex Donaldson.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entende que os gestores atuam voluntariamente como curadores de suas empresas;</li> <li>• Refuta a hipótese de que os interesses de gestores e acionistas são necessariamente conflitantes;</li> <li>• Destaca que o melhor desempenho corporativo não se deve aos mecanismos de alinhamento ou controle, mas ao grau de identificação dos gestores com os objetivos, valores e propósito da organização;</li> <li>• Recomenda conceder máxima autonomia aos executivos, com base na confiança;</li> <li>• Questiona a suposição pessimista e exclusivamente econômica da teoria da representação sobre a natureza humana.</li> </ul>
4	Da dependência de recursos	No fim da década de 1970, por Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defende que o acesso a recursos externos à organização pode aumentar sua chance de sobrevivência e sucesso;</li> <li>• Considera os conselheiros de administração como fontes de acesso a recursos essenciais para a organização e seus executivos;</li> <li>• Atribui mais importância à experiência prévia e aos contatos dos conselheiros do que à sua independência em relação aos executivos e acionistas.</li> </ul>
5	Da firma	Em 1937, por Ronald Coase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configura-se mais como aporte conceitual sobre o qual se baseia a literatura de governança corporativa do que como alternativa às demais teorias;</li> <li>• Objetiva explicar por que as empresas surgem em uma economia de mercado e os motivos que as levam a integrar suas atividades e alcançar porte gigantesco;</li> <li>• Envolve questões, como a redução dos custos de transação, a coordenação eficiente de atividades e a busca por economia de escala.</li> </ul>

**Fonte:** A autora, com base em Silveira (2021).

Entendemos relevante abordar os conflitos de agência – um dos principais motivos para a formulação da primeira teoria. Segundo Andrade e Rossetti (2016), esses problemas ocorrem quando há desalinhamento e/ou divergência de interesses entre duas partes envolvidas em uma relação contratual – no caso da governança corporativa, entre o principal (proprietários e/ou acionistas) e o agente (pessoa e/ou grupo responsável pela gestão da organização).

As várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores ou entre acionistas majoritários e minoritários têm sua origem [...] na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e a gestão. [...] Esses conflitos [estão] ligados às raízes históricas da governança corporativa e à difusão e adoção de seus valores e práticas [...]. A teoria já consagrada da governança corporativa denomina-os de conflitos de agência, associando-os [...] à inexistência do contrato completo e à inexistência do agente perfeito (Andrade; Rossetti, 2016, p. 82-83).

Silveira (2021) destaca que a *teoria da representação ou da agência* é a mais utilizada em pesquisas e debates sobre o tema. Apesar de sua hegemonia, ela “[...] tem sido cada vez mais criticada como a concepção mais adequada para a governança corporativa” (Silveira, 2021, p. 85). Entre as causas para o seu questionamento, o autor salienta a proposição de uma solução para governança baseada apenas em recompensas e punições; e a compreensão equivocada da estrutura de uma sociedade por ações, do ponto de vista jurídico.

[...] ela pressupõe que os acionistas são os proprietários das companhias. Para diversos estudiosos do direito societário, no entanto, as sociedades anônimas são entidades legais independentes, proprietárias de si mesmas, assim como as pessoas físicas também são donas de si – cada uma com seus bens, direitos e obrigações (Silveira, 2021, p. 85).

No caso da *teoria de equilíbrio dos stakeholders* não é diferente. Apesar de estar em sintonia com ideias mais contemporâneas – em que a organização é compreendida como uma rede de relações, produtora de capital intelectual e consciente de sua responsabilidade social (Bronstein, 2020) – questiona-se a sua operacionalização, já que os interesses de diferentes públicos podem ser conflitantes. Além disso, argumenta-se que os acionistas são os mais afetados pelo desempenho da companhia, enquanto os demais *stakeholders* têm seus interesses protegidos por lei (Silveira, 2021).

Cada abordagem conta com defensores e críticos – todos, em nosso entendimento, com argumentos válidos e concepções que podem contribuir para o desenvolvimento da reflexão sobre o tema. Concordamos com Silveira (2021), quando sugere que essas perspectivas não sejam interpretadas como excludentes, mas combinadas para atender às necessidades específicas de cada organização e contexto. A opção por uma ou mais teorias pode ser percebida, nas organizações, por meio de suas práticas de governança.

### 3.3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA

Partindo da 5ª edição do *Código nacional*, de 2015, e de outros internacionais<sup>30</sup>, que discorrem sobre os fundamentos da boa governança, Silveira (2020) lista dez princípios aplicáveis a qualquer tipo de organização (Quadro 8):

**Quadro 8** – Princípios e práticas da boa governança aplicáveis a qualquer organização

	<b>Princípio</b>	<b>Na prática</b>
1	Atitude e comportamento ético das lideranças.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso de agir com integridade e liderar pelo exemplo;</li> <li>• Promoção dos valores da organização por meio de iniciativas concretas, como a priorização de aspectos éticos na seleção, avaliação e promoção de executivos;</li> <li>• Instauração de uma cultura ética, com propósito que vai além do resultado financeiro.</li> </ul>
2	Transparência e integridade das informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação franca, honesta e tempestiva das informações financeiras e não financeiras<sup>31</sup> aos públicos internos e externos.</li> </ul>
3	Sustentabilidade e perspectiva de longo prazo na condução da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de um horizonte de longo prazo nas decisões diárias, visando ao relacionamento mutuamente benéfico com os públicos de interesse;</li> <li>• Implementação de iniciativas concretas para melhorar a situação das comunidades onde a organização atua.</li> </ul>
4	Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genuína vontade dos administradores de divulgar, a todos os públicos de interesse, os resultados de sua gestão e os elementos que fundamentaram suas decisões, bem como de assumir a responsabilidade pelas suas ações e eventuais omissões.</li> </ul>
5	Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação regular de todos os administradores e órgãos de governança, com base em parâmetros financeiros e não financeiros;</li> <li>• Recompensas e/ou sanções adequadas, alinhadas aos valores da organização e vinculadas ao desempenho e aos riscos.</li> </ul>
6	Contrapesos independentes no processo decisório.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de governança que incentive a manifestação de diferentes pontos de vista e os debates construtivos;</li> <li>• Prevenção à excessiva concentração de poder.</li> </ul>

<sup>30</sup> Destacam-se os “Princípios de Governança Corporativa” da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os códigos britânico (“*UK Corporate Governance Code*”), australiano (“*ASX Corporate Governance Principles*”) e sul-africano (“*King Report on Corporate Governance*”).

<sup>31</sup> As informações não financeiras de uma organização são “aquelas relativas ao seu propósito, valores, cultura, comportamentos esperados, modelo de governança, estrutura acionária, principais políticas e diretrizes, estratégia, sistemas de incentivos, práticas para avaliações de desempenho e impactos socioambientais” (Silveira, 2020, p. 6).

7	Respeito às regras, controles e supervisão independentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização de que a informalidade pode ser inimiga da boa governança;</li> <li>• Definição de regras a serem cumpridas antes, durante e depois das reuniões dos órgãos de governança;</li> <li>• Garantia de independência, autonomia e recursos para o bom desempenho das áreas de gestão de riscos, <i>compliance</i> e auditorias.</li> </ul>
8	Cooperação entre os colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma cultura organizacional saudável, que incentive a cooperação, evite a competição interna excessiva e garanta que sempre prevaleça o interesse da empresa.</li> </ul>
9	Equidade e facilitação da participação efetiva de todos os sócios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de uma comunicação saudável e proativa entre a organização e seus sócios, com igualdade de direitos e tratamento imparcial.</li> </ul>
10	Diversidade, inclusão e direitos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de políticas para ampliar a diversidade e a pluralidade nos órgãos de governança e cargos de liderança;</li> <li>• Criação de ambiente inclusivo e de observância dos direitos humanos, com implementação de programas concretos relacionados a esses temas.</li> </ul>

**Fonte:** A autora, a partir de quadro elaborado por Silveira (2020).

Essas instruções, de alguma forma, são convertidas em boas práticas, que podem nortear a alta gestão das organizações. Considerando que cada empresa possui suas peculiaridades – tamanho, estágio de vida, cultura, estratégia, estrutura acionária etc. –, Silveira (2020) argumenta que não há receita única. Para ele, importa a efetiva e genuína adesão das organizações aos princípios, pois é isso que agrega valor, gera um ambiente sadio e constitui o cerne da boa governança (Silveira, 2020).

A partir desses princípios, quatro objetivos centrais dão mais concretude à governança corporativa (Quadro 9):

**Quadro 9** – Objetivos centrais e questões-chave da governança corporativa

	<b>Objetivo central</b>	<b>Questões-chave</b>
1	Aprimorar continuamente o processo decisório, para que as decisões sempre visem ao melhor interesse de longo prazo da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação, composição, funcionamento, interfaces, fluxo de informações e mecanismos de avaliação de desempenho dos órgãos de governança – conselho de administração, comitês<sup>32</sup> e diretoria;</li> <li>• Sistema de remuneração, critérios para seleção e promoção de pessoas, sucessão de lideranças etc.</li> </ul>
2	Reduzir a probabilidade de surpresas negativas decorrentes de ações intencionais ou	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigação de situações de conflitos de interesses;</li> <li>• Temas relativos à gestão de riscos, valores, ética, cultura organizacional, <i>compliance</i>, controles</li> </ul>

<sup>32</sup> Os comitês são órgãos de assessoramento ao conselho de administração (IBGC, 2015a).

	involuntárias de acionistas, executivos ou colaboradores.	internos e externos, canais de denúncia, ouvidoria etc.
3	Proporcionar elevada transparência para os públicos internos e externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento adequado de matérias, como transparência das informações financeiras e não financeiras, impactos socioambientais, perspectivas estratégicas, sustentabilidade, e comunicação e relacionamento com os públicos de interesse.</li> </ul>
4	Incentivar e assegurar equidade de tratamento e o exercício efetivo dos direitos de todos os sócios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras estatutárias, procedimentos relativos à assembleia de acionistas, eleição/escolha de administradores, canais de relacionamento com sócios e investidores, mecanismos para resolução de disputas societárias etc.</li> </ul>

**Fonte:** A autora, com base em Silveira (2020).

Tanto os objetivos quanto as questões-chave a eles relacionados devem ser pauta de reflexões e diálogos entre as lideranças. No entendimento de Silveira (2020, 2021), a avaliação dos processos e práticas organizacionais pode desencadear as necessárias mudanças na direção da excelência em governança corporativa.

Entre os benefícios de um sistema de governança efetivo, o autor destaca: melhor funcionamento da alta gestão; relacionamento mais estruturado entre acionistas, conselheiros e executivos; ambiente de mais confiança e justiça; diminuição da probabilidade de surpresas negativas e escândalos corporativos; melhor relacionamento com os públicos de interesse, com mais transparência, comunicação mais assertiva e aumento da credibilidade; maior atratividade para credores, acionistas e parceiros; e diminuição do custo de capital (Silveira, 2020). Isso pode resultar no aumento do valor da organização, principal responsabilidade dos administradores.

Se as evidências de que uma boa governança tende a aumentar o valor das empresas não sensibilizam os líderes corporativos a aprimorarem as práticas de suas organizações, é preciso então lembrar o outro lado da moeda: as más práticas de governança, cedo ou tarde, levarão a uma substancial destruição de valor, como consequência de conflitos de interesses, decisões erradas ou condutas antiéticas na alta gestão (Silveira, 2020, p. 23).

Sabbatini (2016) já apresentava as principais razões para o desenvolvimento das boas práticas de governança: o aumento significativo dos conflitos de agência; o questionamento do papel dos conselhos de administração, a partir do anseio por uma melhor conduta, mais transparência e maior comprometimento com os resultados; e a crescente força dos gestores, muitas vezes mais preocupados com autobenefícios e resultados de curto prazo do que com a longevidade e perenidade institucionais.

Para Guerra (2021), apesar de continuamente em evolução, os instrumentos de governança não têm conseguido impedir os piores fracassos empresariais. A autora identifica uma dinâmica cíclica: “o avanço das melhores políticas e práticas é sucessivamente retroalimentado por crises e escândalos empresariais – falhando sempre, porém, no intuito da prevenção” (Guerra, 2021, p. 35).

Em relação aos escândalos empresariais decorrentes de problemas de [falta de] governança, Silveira (2020) categoriza suas principais causas (Quadro 10):

**Quadro 10** – Principais causas dos escândalos de governança

	<b>Categoria</b>	<b>Causas/razões</b>
1	Fundamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração excessiva de poder;</li> <li>• Conselho de administração ineficaz;</li> <li>• Passividade dos investidores;</li> <li>• Falha dos <i>gatekeepers</i> ou guardiões de mercado – auditorias, analistas, agências de <i>rating</i>, bancos de investimento, escritórios de advocacia etc.;</li> <li>• Regulação deficiente por parte dos agentes públicos.</li> </ul>
2	Mediadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de ganância e arrogância;</li> <li>• Ausência de comportamentos éticos na alta gestão;</li> <li>• Ilusão de sucesso do negócio;</li> <li>• Governança corporativa vista como mera ferramenta de <i>marketing</i>.</li> </ul>
3	Imediatas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão rápida e excessiva do negócio;</li> <li>• Decisões estratégicas enviesadas;</li> <li>• Demonstrações financeiras inflacionadas;</li> <li>• Controles internos deficientes;</li> <li>• Sistema de remuneração inadequado, com incentivos perversos.</li> </ul>

**Fonte:** A autora, com base em Silveira (2020).

Algumas dessas razões corroboram a compreensão de que governança corporativa não é algo recente, mas uma nova roupagem para antigas práticas de gerenciamento e controle. Autores clássicos já abordavam temas, como burocracia, poder, transparência, conflito de interesses, tomada de decisões e controle social. Weber (2004), por exemplo, discutia as estruturas de poder e dominação, destacando que o poder econômico é “[...] consequência frequente, muitas vezes deliberada e planejada, da dominação [...]” (Weber, 2004, p. 188). Reconhecendo o potencial dessas relações para as reflexões sobre governança, avaliamos que podem ser objeto de investigações futuras.

Silveira (2020), ao analisar escândalos corporativos no Brasil e no mundo, identifica muitas dessas causas (Quadro 10). Ele infere que, “em todos esses casos, a prática diária se mostrou muito distante do discurso de boa governança que as companhias apresentavam para seus públicos externos” (Silveira, 2020, p. 29).

Para o autor, os colapsos empresariais geralmente decorrem de processos viciosos, que incluem descumprimento das regras, divergência de interesses, condutas antiéticas e decisões equivocadas (Silveira, 2020). Isso, na sua perspectiva, é consequência não apenas de falhas nos mecanismos formais de governança, mas do fracasso das lideranças em gerar um contexto social sadio, que induza a comportamentos éticos.

Na prática, de acordo com Guerra (2021), a organização pode optar entre: (1) a governança corporativa do *parecer ser*, que é adotada por obrigação ou de forma oportunista e se resume à mera conformidade e/ou cumprimento de regras, não gerando valor sustentável no longo prazo; e (2) a governança corporativa do *ser*, aquela genuína, praticada no cotidiano, baseada em processos de decisão maduros e efetivos, bem como em práticas éticas, transparentes e equânimes. No entendimento da autora, é a segunda opção que resulta no aumento da confiança, na criação de valores tangíveis e intangíveis e em negócios mais sustentáveis.

Ninguém precisa ser *expert* [grifo nosso] para constatar que não foi a governança do “*ser*” [grifo da autora] que predominou em diversos episódios emblemáticos da história recente. Embora as políticas e os padrões de boas práticas de governança corporativa tenham evoluído continuamente desde meados da década de 1990 [...], isso não foi capaz de impedir a eclosão dos sucessivos escândalos e crises corporativas, levando a consequências nefastas, tanto sob o ponto de vista econômico quanto social e ambiental (Guerra, 2021, p. 23).

A governança do *parecer ser*, que tem prevalecido, segue falhando e gerando consequências e impactos negativos. Nesse sentido, Silveira (2021) salienta dois aspectos que têm estado em evidência: o de que as empresas precisam ser parte da solução dos desafios globais de nosso tempo, buscando a criação de valor compartilhado e sustentável para todos os seus públicos de interesse; e o de que a boa governança não diz respeito somente a documentos, mas, principalmente, a comportamentos, incluindo temas como cultura, ética, liderança, diversidade, valores e propósito.

Do ponto de vista interno, a boa governança visa a criar um ambiente no qual executivos e colaboradores desejem, voluntariamente, cumprir as regras, agir

eticamente e tomar decisões alinhadas ao propósito da organização. Do ponto de vista externo, visa a assegurar aos acionistas o exercício pleno dos seus direitos de modo equitativo e fazer com que as organizações sejam transparentes, justas, sustentáveis e responsáveis para com os seus *stakeholders* [grifo do autor] (Silveira, 2021, p. 6).

Ou seja, por meio da aplicação e vivência dos princípios da governança corporativa, as organizações podem contribuir, significativamente, para uma sociedade melhor. Silveira (2020, 2021) entende que, quando abordada em sua essência, praticada de maneira efetiva e alinhada aos valores da organização, a governança é um tema estimulante e nada burocrático, é algo vivo e dinâmico, além de assunto fundamental para os públicos internos – já que a forma de governo afeta suas vidas/carreiras – e externos – dado que as empresas estão inseridas na comunidade e a qualidade de seu governo impacta não somente clientes, fornecedores e parceiros, mas toda a sociedade.

Nessa perspectiva, uma das práticas em ascensão é a Agenda ESG, que tem conquistado lugar central em muitas organizações, sendo obrigatória para aquelas de capital aberto. O Pacto Global<sup>33</sup> observa que, “nos últimos tempos, o termo ESG tem ganhado grande visibilidade, graças a uma preocupação crescente do mercado financeiro sobre a sustentabilidade” (Pacto Global, 2023a). A iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) recorda que passaram a ser essenciais – nas análises de riscos e nas decisões de investimentos – as questões ambientais, sociais e de governança, o que tem resultado em forte pressão sobre as organizações.

A aparente novidade parece tirar o sono das organizações, que buscam entender o que é ESG e as adaptações necessárias para estar em conformidade com esta exigência. [...] ESG [no entanto] não é uma evolução da sustentabilidade empresarial, mas sim a própria sustentabilidade empresarial (Pacto Global, 2023a).

Nas últimas décadas, segundo Bergamini Junior (2021), as iniciativas ESG foram contempladas em acordos multilaterais, dos quais destaca: o *Protocolo de Quioto*, de 1997, que visa à redução da emissão de gases de efeito estufa; o próprio *Pacto Global*, de 2000, com medidas socioambientais; o *Protocolo de Nagoya*, de

---

<sup>33</sup> “[...] o Pacto Global da ONU é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção [...]. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil participantes, entre empresas e organizações, distribuídos em 70 redes locais, que abrangem 160 países” (Pacto Global, 2023b).

2010, que estabelece regras para utilização e proteção de recursos da biodiversidade; e o *Acordo de Paris*, de 2015, que objetiva a redução do aquecimento global.

Siqueira (2021) compreende a governança e o fator ESG como meios para que as organizações causem impactos sociais e ambientais positivos. Mais do que um ato de boa-fé corporativa, essa é uma demanda dos consumidores, que

[...] passaram a exigir que as empresas estejam, cada vez mais, alinhadas com os seus próprios valores. No mesmo sentido demonstra-se uma nova tendência no mercado financeiro. Empresas que se dedicam a ter um sistema de governança corporativa estruturado e projetos que contemplem o fator ESG, combinados com um setor de *compliance* [grifo nosso] forte, tendem a se manter por mais tempo no mercado e a conquistar uma melhor reputação entre os seus clientes (Siqueira, 2021, p. 1).

Também Bergamini Junior (2021) defende a legitimidade de os públicos de interesse exigirem a prática de um capitalismo sustentável por parte das organizações, com respeito às suas obrigações nas esferas ambiental, social e de governança. Isso torna concretas as metas de sustentabilidade empresarial propostas pelo Fórum Econômico Mundial<sup>34</sup>, que tem pautado temas relacionados às mudanças climáticas e políticas ambientais.

A chamada Agenda ESG é composta por um conjunto de medidas, contemplando diversos objetivos: transparência, prestação de contas, relações equitativas e licença social. As ambiciosas medidas se desdobram em providências a serem tomadas pelas empresas para atender a todas as partes interessadas [...] (Bergamini Junior, 2021, p. 46).

Em seu *site*, o Pacto Global (2023a) reforça que, “no mundo atual, no qual as empresas são acompanhadas de perto pelos seus diversos *stakeholders* [grifo nosso], ESG é a indicação de solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades”. Seja por acreditar nos benefícios dessa agenda para os públicos de interesse, seja para garantir a própria sustentabilidade, competitividade e consentimento para operar, as organizações, cada vez mais, têm buscado entender e aplicar os critérios ESG (Pacto Global, 2023a).

Para a governança, apesar da profunda relação, ESG e sustentabilidade não são sinônimos. “O termo ESG não é um conceito em si, mas um acrônimo adotado pelo mercado para destacar um conjunto de práticas e ferramentas, que serve para

---

<sup>34</sup> Organização internacional que promove eventos anuais em Davos, na Suíça, e tem por objetivo facilitar a cooperação público-privada (Bergamini Junior, 2021).

avaliar a sustentabilidade corporativa” (IBGC, 2022, p. 10). A sustentabilidade, mais abrangente, envolve a promoção de um desenvolvimento equilibrado em todas as dimensões, considerando a relação de interdependência entre a organização e os ecossistemas econômico, ambiental e social (IBGC, 2023a) – chegando a se configurar como princípio de governança corporativa.

Apesar das evidências dos benefícios da agenda ESG e de suas boas práticas, e de tantos debates e aprendizados sobre o assunto, muitas empresas sofrem os prejuízos decorrentes da ausência de um bom sistema de governança. Para Silveira (2020, 2021), a raiz do problema está na compreensão equivocada desse tema por parte de companhias, investidores e acadêmicos – ou seja, na falta de atenção à dimensão humana implicada em seus processos.

### **3.4 A DIMENSÃO HUMANA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A abordagem tradicional reduz a governança a um “[...] conjunto de mecanismos de incentivo e controle, que visam a fazer com que executivos e conselheiros tomem decisões no melhor interesse dos acionistas” (Silveira, 2020, p. 33). Esses mecanismos são importantes, mas não suficientes para assegurar empresas bem governadas – e não faltam exemplos de escândalos em organizações que, aparentemente, haviam adotado diversas práticas recomendadas pelo mercado.

Muito além de um tecnicismo, que poderia ser terceirizado e implantado de maneira fragmentada, a boa governança depende de questões inerentemente humanas.

É o foco no fator humano que permite alcançar o objetivo maior da boa governança: criar um ambiente no qual as pessoas desejem voluntariamente, por conta própria, cumprir as regras, agir eticamente e tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da organização (Silveira, 2020, p. 34).

Silveira (2020) aborda as dificuldades para alcançar esse objetivo: (1) as *limitações técnicas*, ou a incapacidade de análise e de identificação do que é melhor para a empresa, especialmente em casos de maior complexidade organizacional, que exigem conhecimentos mais amplos e sistêmicos; (2) o *conflito de interesses*, quando há divergência entre o que é melhor para o indivíduo e o que é melhor para a organização, e quando a agenda pessoal é colocada à frente daquela da empresa; e

(3) os *vieses cognitivos*, que podem ser individuais – como o otimismo ou excesso de confiança – ou coletivos – o *groupthink*<sup>35</sup> e o efeito manada<sup>36</sup>, por exemplo –, e levam a decisões erradas de forma inconsciente, consequência de uma visão distorcida da realidade.

A literatura tradicional sobre governança “[...] parte da premissa de que os seres humanos agem como *homo economicus* [grifo do autor]” (Silveira, 2020, p. 95), ou seja, tomam decisões puramente racionais, pensam exclusivamente em maximizar seus ganhos pessoais e só cumprem regras e agem de maneira ética quando a penalidade aplicável for maior do que o benefício da conduta equivocada. Morin (2003) nos convida a reconhecer a complexidade e a integralidade das dimensões do *homo*. Para o autor, o sujeito humano não pode ser entendido somente como algo abstrato, mas como um existente, que abarca tanto a unidade quanto a diversidade.

O século XXI deverá abandonar a visão unilateral que define o ser humano pela racionalidade (*Homo sapiens*), pela técnica (*Homo faber*), pelas atividades utilitárias (*Homo economicus*), pelas necessidades obrigatórias (*Homo prosaicus*) [grifos do autor]. O ser humano é complexo e traz em si, de modo bipolarizado, caracteres antagonistas [...] (Morin, 2011, p. 52).

Corroborando Morin (2011), experimentos e estudos recentes no campo da neurociência, evidenciam um comportamento humano orientado para o que se acredita ser socialmente justo ou moralmente correto, e indicam que a consciência é ativada pelo contexto social (Silveira, 2020).

Segundo esses experimentos, três fatores principais relacionados à cultura organizacional ativam a consciência das pessoas: (1) as instruções e os exemplos das lideranças; (2) a reciprocidade, isto é, a expectativa em relação a como as outras pessoas agiriam nas mesmas circunstâncias; e (3) a empatia, isto é, a capacidade de compreender e sentir os impactos de nossas ações sobre terceiros (Silveira, 2020, p. 86).

Esses resultados podem ser relevantes para os líderes corporativos, principais responsáveis pela ativação da consciência e a criação de uma cultura ética nas organizações. Na percepção de Silveira (2020), essa cultura é facilitada por práticas de governança que incentivem a cooperação e a colaboração em vez da competição,

---

<sup>35</sup> “O *groupthink* ou pensamento grupal é identificado em equipes que, ao buscar minimizar o conflito e alcançar o consenso a qualquer custo, acabam por deixar de analisar ideias e propostas com o devido espírito crítico” (Silveira, 2020, p. 50).

<sup>36</sup> O efeito manada ocorre quando alguns membros do grupo, com pouca informação prévia para tomada de decisão, “acabam por se deixar levar pelas opiniões iniciais de outros membros, geralmente mais bem informados e, algumas vezes, com interesses particulares no assunto em questão” (Silveira, 2020, p. 51).

bem como por um contexto capaz de estimular a consciência das pessoas na direção do bem comum e de um propósito que vai além do resultado financeiro.

Também no caso dos conselhos de administração, que Guerra (2021, p. 33) chama de “máquinas de tomar decisões”, essa abordagem merece especial atenção. Os comportamentos resultam tanto nos males e limitações quanto na efetiva liderança do colegiado. A autora argumenta que “mesmo o mais capacitado e sênior entre todos os conselheiros pode ser presa dos vieses cognitivos: a única alternativa é mitigá-los” (Guerra, 2021, p. 215). Para isso, é preciso conhecer esses vieses e admitir que, como outros aspectos comportamentais, eles influenciam sobremaneira as nossas condutas e podem ter efeitos nocivos sobre empresas e grupos.

Estamos diante de uma abordagem moderna de governança corporativa, que indica a interdependência entre a organização e seus públicos de interesse, e que prioriza aspectos humanos e psicológicos como força motriz para a longevidade e vitalidade das organizações. Silveira (2020, p. 97) acredita que

[...] a boa governança passará a ser vista como um tema mais humanizado e complexo, cuja efetividade depende não apenas da implantação de um conjunto de mecanismos de incentivo e controle, mas, sobretudo, da criação de um contexto social saudável promovido por líderes virtuosos na busca por um propósito mais amplo do que apenas fazer dinheiro.

Para que essa governança seja possível, avaliamos necessário compreender as organizações como “[...] resultados dinâmicos de relações entre sujeitos, que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (Baldissera, 2010, p. 61). Em outros termos, é fundamental superar a concepção funcionalista sobre as organizações – que não se limitam a patrimônio ou métodos de gestão – e reconhecer o lugar central das pessoas e dos seus processos de construção de sentidos.

## 4 ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Apresentamos, neste capítulo, algumas reflexões acerca dos constructos *organizações e comunicação organizacional*. Consideramos relevante abordar que optamos pelo uso do termo *comunicação organizacional* – e, apesar de suas peculiaridades, *comunicação organizacional* e *comunicação no contexto das organizações*<sup>37</sup> serão tratadas, aqui, como sinônimos. No entendimento de Scroferneker (2011), essas e outras expressões similares revelam, de alguma forma, o caminho paradigmático assumido pelo respectivo pesquisador.

A autora defende que, possivelmente, *comunicação organizacional* “[...] seja a expressão menos ‘comprometida’ [grifo da autora] com alguma opção paradigmática específica, permitindo transitar com certa segurança pelos (des)caminhos dos Paradigmas” (Scroferneker, 2011, p. 1). Para Lima (2011, p. 116-117), “[...] o sufixo *al* exprime a ideia de relação com o substantivo *organização*, que origina o adjetivo *organizacional* [grifos da autora]”.

Entendemos as organizações como sujeitos e ambientes que integram um contexto mais amplo, o da sociedade. Assim, sendo a organização um sujeito social complexo em interação, a comunicação não deve se restringir a determinado local, mas ser construída e percebida nas relações e no contexto de interações entre os interlocutores envolvidos (Lima, 2011).

Na obra *A praça e a torre*, Ferguson (2018) nos propõe uma metáfora: a torre representa as estruturas hierárquicas de poder – que dominaram as redes na maior parte da história registrada; enquanto a praça ilustra as redes descentralizadas de pessoas e informações<sup>38</sup>. Na sua percepção, vivemos em uma sociedade conectada, em que as redes têm impactado diretamente os principais eventos históricos, desafiando o poder estabelecido e resultando em significativas mudanças.

---

<sup>37</sup> “A opção pelo Paradigma Relacional e pela expressão *Comunicação no contexto das Organizações* [grifo nosso] identifica pesquisadores do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas” (Scroferneker, 2011, p. 5).

<sup>38</sup> O autor faz alusão às cidades arquetípicas medievais, como Siena, na Itália, em que a torre secular “se eleva, projetando a sua sombra, bem ao lado da praça onde se davam as transações de mercado e outras formas de câmbios públicos” (Ferguson, 2018, p. 45).

O autor argumenta que “[...] a tensão entre redes distribuídas e ordens hierárquicas é tão antiga quanto a própria humanidade” (Ferguson, 2018, p. 453). Essa dinâmica de tensionamento e, sobretudo, de interação e mútua influência entre redes e hierarquias, segue moldando a história e continua relevante na contemporaneidade (Ferguson, 2018) – já que o contexto social afeta diretamente as organizações, as suas práticas e a sua percepção pela sociedade.

Capra (2005) aborda a rapidez com que têm mudado os contextos/ambientes econômico, estrutural e cultural das empresas, seja em função da desregulamentação dos mercados, seja pela crescente onda de fusões e aquisições. Segundo o autor, a complexificação da sociedade e das organizações gera uma sensação de inquietude e mal-estar, constituindo “[...] a força principal de destruição do ambiente planetário e, a longo prazo, a principal ameaça à sobrevivência da humanidade” (Capra, 2005, p. 110). A partir disso, defende uma mudança fundamental no ambiente organizacional, para que se torne sustentável também do ponto de vista ecológico.

Considerando que as organizações são instituições sociais com objetivos específicos e, ao mesmo tempo, comunidades de pessoas em interação, que constroem relacionamentos, se ajudam mutuamente e significam suas atividades cotidianas, Capra (2005) as reconhece como sistemas vivos, em constante processo de mudança. Entre tantas metáforas utilizadas na área da Administração para descrever e compreender as organizações – como máquina, cérebro, cultura, sistema de governo etc. –, ele escolhe a do organismo, do ser vivo, da comunidade viva, que age com autonomia e é capaz de se regenerar, mudar e evoluir naturalmente (Capra, 2005).

Sempre ouvimos que, nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem. Resistem, isto sim, a uma mudança que lhes é imposta [...]. Para resolver o problema da mudança das organizações, temos, antes de mais nada, de compreender os processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos (Capra, 2005, p. 111-112).

Tal compreensão tende a balizar os processos de mudança, tornando possível “[...] criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida” (Capra, 2005, p. 112). Wheatley (2006) reforça essa ideia, ao advogar que as organizações precisam se adaptar, ser mais flexíveis, inteligentes e capazes de se recuperar, se renovar e aprender – e é preciso pensá-las como sistemas vivos, aptas a se auto-organizar, criar soluções e responder às mudanças.

As três condições de organizações que se auto-organizam são apresentadas pela autora: (1) a identidade, ou capacidade de gerar sentido; (2) a informação, como meio de auto-organização; e (3) as relações, enquanto caminhos que permitem criar e transformar a informação, bem como expandir a identidade, para incluir mais partes interessadas (Wheatley, 2006). Considerando o Paradigma da Complexidade (Morin, 2015a, 2015b), podemos dizer que essas condições são recursivas, visto que se produzem e se afetam continuamente.

Esses domínios – identidade, informação e relações – operam num ciclo dinâmico tão entrelaçado, que fica difícil distinguir entre eles. As novas relações multiplicam as conexões no interior do sistema, criando informações que afetam a identidade da organização. Do mesmo modo, na medida em que circula livremente, a informação cria novos negócios e gera novas relações entre as pessoas. Enquanto a organização responde a novas informações e a novas relações, sua identidade se torna mais clara, mas ao mesmo tempo se modifica (Wheatley, 2006, p. 46-47).

Wheatley (2006) admite que os maiores problemas das organizações se encontram justamente nesses domínios, revelando-se em comportamentos, processos e estruturas. É aí que está o “[...] coração dinâmico da organização, [onde] tanto o problema quanto a solução serão localizados” (Wheatley, 2006, p. 47).

Quando defende a interação entre a responsabilidade social e a organização social do mundo, Castells (2007, p. 26) destaca que

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pelo qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento.

Recorrendo a Morin (2015a, 2015b), poderíamos dizer que essa relação comporta a complexidade hologramática: uma empresa está na sociedade e faz parte dela, submetendo-se às suas leis e regras de funcionamento; e, concomitantemente, a sociedade está na organização por meio das pessoas, que constituem essa sociedade. Baldissera (2008, p. 41) já expunha tal entendimento, ao argumentar que “a organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, pessoas em relação [...]”.

Ao comparar uma empresa/organização a uma tapeçaria, Morin (2015a) evidencia que cada parte contribui para o conjunto, sendo que “o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos do que a soma das partes” (Morin, 2015a, p. 86). Quando produz

coisas, essa organização também se autoproduz, auto-organiza, autodesenvolve, e “[...] tem necessidade de ser controlada” (Morin, 2015a, p. 86). Isso nos remete à urgência de uma governança capaz de gerar valor compartilhado e sustentável para todos os públicos.

Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (Morin, 2015a, p. 87).

Basicamente, as organizações e, por consequência, a sociedade, dependem das relações e do agir ético dos indivíduos que a compõem. Diante desse desafio, voltamos a Capra (2005), que propõe uma solução sistêmica: compreender as organizações como sistemas vivos e/ou redes não-lineares complexas. Isso permitiria lidar com as complicações do ambiente empresarial, projetar organizações ecologicamente sustentáveis, valorizar a vida e criar conhecimentos, habilidades e ambientes de trabalho saudáveis. Essa concepção, no entanto, ainda é um dos maiores e mais complexos desafios da nossa época, na visão do autor.

O problema é que as organizações humanas não são somente comunidades vivas, mas também instituições sociais projetadas em vista de um fim específico e que operam no contexto de um ambiente econômico específico. Hoje em dia, esse ambiente não é favorável à vida, mas cada vez mais contrário a ela (Capra, 2005, p. 136).

Oscilando entre os olhares pessimista e esperançoso – assim como Capra (2005) –, assumimos a mesma compreensão das organizações, reconhecendo nelas a riqueza e a complexidade, as turbulências e a flexibilidade, os desafios e a vitalidade de um organismo vivo. E isso envolve, necessariamente, a cultura organizacional.

Para Morin (2003, p. 61), a cultura, é “[...] o conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire* [grifo do autor], saberes, regras, normas, interdições, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, ritos” que, ao ser passado de geração para geração, forma e retoma a complexidade social. Inserida no capital cognitivo do sujeito, a partir de suas relações, essa cultura institui normas e regras que levam à organização/desorganização da sociedade. Entre cultura e sociedade, portanto, há um encadeamento recursivo, uma relação geradora mútua (Morin, 2003).

Marchiori (2013) corrobora essa percepção e, sob a ótica da organização como sistema vivo e fenômeno social caracterizado pela interação humana, justifica que as pessoas criam a cultura, ao mesmo tempo em que são formadas por ela. Para a

autora, cultura é o resultado da interação social, sendo construída com base em uma “[...] comunicação clara, verdadeira e direta” (Marchiori, 2013, p. 108), por meio do diálogo – essencial na construção de relacionamentos, na criação de significados e na transformação desses sentidos em conhecimento compartilhado.

Schein (2009) nos auxilia a compreender as implicações da cultura nos ambientes corporativos. Para ele, a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas inventado, descoberto ou desenvolvido por determinado grupo, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – e cujos resultados, tendo sido considerados válidos, passam a ser ensinados a novos membros, como a melhor forma de enfrentar esses desafios (Schein, 2009).

Convencido da influência que a cultura exerce sobre o comportamento humano, em grupos e comunidades, o autor apresenta três níveis ou camadas pelos quais ela pode ser percebida (Quadro 11).

**Quadro 11** – Níveis/camadas de percepção da cultura organizacional

	<b>Nível/camada</b>	<b>Questão central</b>	<b>Definição</b>
1	Artefatos	O que acontece?	É a camada mais visível da cultura organizacional, incluindo linguagem, rituais, símbolos, estruturas, sistemas e processos – ou seja, os fenômenos observáveis e tangíveis.
2	Valores compartilhados	Por que acontece?	Neste nível encontram-se os valores, crenças, estratégias, objetivos e metas, que direcionam o comportamento dos membros da organização.
3	Pressupostos básicos	Quais são as suposições básicas subjacentes?	Camada mais profunda e enraizada, que consiste em pressupostos inconscientes – geralmente não questionados e raramente verbalizados –, que moldam as percepções, pensamentos, sentimentos e crenças dos seus membros.

**Fonte:** A autora, com base em Schein (2009).

A partir dessas definições, Schein (2009) dá materialidade aos principais aspectos e/ou níveis dessa cultura, que é moldada pela história, experiências e aprendizado coletivo de um grupo ao longo do tempo. Na sua percepção, ela influencia as atitudes, comportamentos, decisões e interações dos membros da organização, afetando sua identidade, coesão, desempenho e resultados (Schein, 2009).

A partir das lentes da complexidade, Scroferneker (2014, p. 127) entende que a cultura organizacional (re)tece as relações, “[...] na tentativa de ‘lugarizar’ [grifo da autora] os indivíduos organizacionais”. A fim de compreender o termo destacado pela autora – e considerando que objetivamos evidenciar o lugar da comunicação organizacional na governança corporativa –, recorremos à concepção antropológica de *lugar* e *não lugar*, proposta por Augé (2012).

Para o autor, *lugar* pode ser entendido como um espaço “[...] identitário, relacional e histórico [...]” (Augé, 2012, p. 73), que carrega consigo vivências, afetividade e memória. Esse espaço é construído socialmente e carrega uma carga simbólica, representando um ponto de referência para as pessoas que o habitam ou frequentam – podendo ser uma casa, uma rua, um bairro, uma cidade ou qualquer outro espaço em que se estabeleçam relações de intimidade e senso de pertencimento (Augé, 2012).

O *não lugar*, ao contrário, é fruto da supermodernidade e marcado pela ausência de relação e identidade (Augé, 2012). Scroferneker e Amorim (2017) destacam, como características do *não lugar*, a indiferença, o anonimato, o fazer desprovido de sentido e a ausência de diálogo e de relações significativas.

Na percepção de Scroferneker (2014), é no processo de (re)tecer relações que se entrelaçam a cultura e a comunicação, com base nos diálogos, que se (des)ajustam de acordo com os interesses da organização. Sob tal perspectiva, essa relação complementar e interdependente cria um universo simbólico e constrói significados – e, assim, promove lugares, não lugares e entrelugares no espaço organizacional (Scroferneker, 2014). Soller e Castrogiovanni (2022) aplicam o conceito de *entrelugar* ao turismo, definindo-o como lugar provisório ou de passagem, em que não há integração/retroalimentação com o meio, nem uma rede de trocas ou transformações autônomas e coletivas, tampouco uma compreensão do local.

Do ponto de vista da governança, segundo Guerra (2021), a cultura organizacional é o que dá contexto à atuação da empresa, configurando-se um “[...] conjunto de valores, atitudes e comportamentos expressos nas operações e na relação com todos os seus *stakeholders* [grifo da autora] [...]” (Guerra, 2021, p. 318). Ela destaca o papel dos conselheiros e da alta administração, de fomentar uma cultura

alinhada aos princípios e estratégias que orientam a organização; e defende que não basta adotar mecanismos de *compliance*, se a cultura não favorece a conduta ética.

Os mais eficazes processos de *compliance* [grifo nosso] e os mais capazes executivos colocados à frente dessa função – cada vez mais comum – têm sua atuação muito limitada quando a cultura ou caráter corporativo não lhes oferecem o necessário suporte. [...] A expressão em inglês *tone at the top* [grifo da autora] (tom da liderança) é o que faz toda a diferença, pois constrói a cultura desejada, modelando comportamentos sem que haja necessidade de vigilância excessiva. É dos líderes que emanam os comportamentos e as atitudes que serão replicados por todos (Guerra, 2021, p. 319).

Em outras palavras, não basta que os líderes reconheçam o valor de uma cultura corporativa saudável; é fundamental que a incorporem em seus comportamentos e em todos os aspectos do negócio, além de criar e apoiar mecanismos e ambientes que a favoreçam (Guerra, 2021). Entre tantos desafios, nessa área, para conselheiros e executivos, destacamos: o autoconhecimento; a abertura para identificar e reconhecer as oportunidades de crescimento; a habilidade de se comunicar e estabelecer diálogos francos e maduros; a adaptação às rápidas transformações sociais e dos hábitos de consumo; e a capacidade de entender o sempre novo ser humano, para atender às suas inéditas necessidades.

As provocações que se apresentam às organizações e à governança também são válidas, nesse contexto, para a comunicação. Ao assumir que a cultura e os lugares, no espaço organizacional, podem ser promovidos por todos os sujeitos, destacamos o papel do comunicador estratégico – e do seu potencial em relação à articulação social, à mediação, ao diálogo e ao reconhecimento da diversidade e da alteridade (Massoni, 2007b, 2014).

#### **4.1 REFLEXÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Antes de abordar a comunicação organizacional, é importante nos voltarmos para o macro, para a comunicação – afinal, as organizações são apenas um dos espaços e/ou contextos em que esse fenômeno se manifesta (Pinto, 2011). Não intencionamos apresentar, sequer superficialmente, as teorias e/ou estudos científicos da comunicação – mas retomamos algumas compreensões sobre o tema, a partir de autores cujas contribuições entendemos relevantes para esta dissertação.

Silva (2006) destaca que “a comunicação é contato, pôr em relação, vincular, fazer comungar, partilhar um universo semântico, responder a um apelo, a uma chamada, a uma incitação ao diálogo, um encontro de diferenças” (Silva, 2006, p. 20).

Mais do que um conjunto de mensagens disseminado por meios diversos, massivos, a comunicação é um modo de vida partilhado socialmente, que dá o tom e a atmosfera da nossa época. Comunicar implica ir ao encontro do outro, sair de si, buscar a interface, atuar na zona de interação (Silva, 2004, p. 44).

No entendimento do autor, estamos diante de uma forma de vida em sociedade, um laço social ou modo de existir baseado nas relações (Silva, 2004). Para Maffesoli (2022), a comunicação é uma espécie de cola ou cimento social, uma forma sensível da vida contemporânea (informação verbal)<sup>39</sup>. Na mesma linha, retomamos a compreensão de Sodré (2018) – mencionada no capítulo 2 –, de que a comunicação consiste em uma interação harmônica e de comunhão, que supera a transmissão de informações, envolve efetivamente todos os agentes, reconhece suas subjetividades e possibilita a aproximação das diferenças.

Marcondes Filho (2008) já incluía a perspectiva da relação e do diálogo, da palavra/conversa que atravessa e preenche os espaços entre as pessoas. “Além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de ‘coisa comum’ [grifo do autor], de ligação” (Marcondes Filho, 2008, p. 25-26).

Para Massoni (2020, 2021), a comunicação precisa ser compreendida como encontro na diversidade, como mudança social conversacional que *enactua* – que atua em conjunto, interagindo de forma viva e dinâmica com o meio. Na sua percepção, os ritmos e ciclos dessa comunicação derivam da fractalidade do social (Massoni, 2021), ou seja, da repetição de padrões em diferentes escalas e com autossemelhança, reiterando a ideia de que a parte está no todo e o todo está na parte – o que nos remete ao princípio hologramático, de Morin (2003, 2015a, 2015b).

Massoni (2020, 2021) destaca a evolução da comunicação nas últimas décadas, quando deixa de ser apenas suporte técnico para outros saberes e passa a contar com teorias e metodologias próprias, chegando a ser reconhecida como

---

<sup>39</sup> Fala do Prof. Michel Maffesoli, na disciplina *Metodologia da Pesquisa em Comunicação*, na PUCRS, em 19 out. 2022.

disciplina científica. A partir disso, a autora apresenta a teoria da Comunicação Estratégica Enativa (CEE), que tem como metodologia a Investigação Enativa em Comunicação (IEC) (Massoni, 2019, 2020, 2021).

Difundidas pela Escola de Comunicação da Universidade Nacional de Rosário (UNR), Argentina, a CEE e a IEC reconhecem que “[...] toda comunicação, por ser complexa, requer um olhar não reducionista, capaz de atender ao registro do vivo a partir da multidimensionalidade comunicacional situada” (Massoni, 2019, p. 61, tradução nossa)<sup>40</sup>. Enfatizam, a partir disso, a importância da interação ativa, da colaboração e da sensibilidade ao contexto.

Para Scroferneker (2021), a CEE e a IEC, ao optarem pelo pensamento complexo, buscam evidenciar o caráter inovador da comunicação organizacional, que se configura pelo diálogo, viabiliza as relações e estabelece vínculos. A autora reitera que a IEC, como metodologia participativa e sob uma perspectiva crítica, reconhece que o viés tradicional – linear, instrumental, prescritivo – não dá conta da complexidade que envolve as relações nos/dos ambientes organizacionais (Scroferneker, 2021).

Sobre a fractalidade, Massoni (2021) salienta que: “[...] em todos os seres vivos existem estruturas que se repetem em diferentes escalas” (Massoni, 2021, p. 15-16, tradução nossa)<sup>41</sup>; e “todas as comunidades de seres vivos afetam-se mutuamente de maneiras, muitas vezes, invisibilizadas ou desconsideradas pelas rotinas organizacionais dominantes” (Massoni, 2021, p. 17, tradução nossa)<sup>42</sup>. Scroferneker (2021) relaciona esse entendimento com a visão sistêmica da vida (Capra, 2005), cujo principal desafio é a compreensão das organizações como sistemas vivos.

À luz do pensamento complexo e sistêmico – e buscando (re)pensar o comunicador estratégico na contemporaneidade – a autora coloca em diálogo estes três eixos:

(1) a noção de fractal do social, principalmente porque nos desacomoda em e pela sua fluidez; (2) a multidimensionalidade da comunicação, que igualmente nos desafia a (re)pensar não só o campo da comunicação

---

<sup>40</sup> [...] toda comunicación, por ser compleja, requiere una mirada no reduccionista, capaz de atender al registro de lo vivo desde la multidimensionalidad comunicacional situada.

<sup>41</sup> [...] en todo lo vivo hay estructuras que se repiten a diferentes escalas.

<sup>42</sup> Todas las comunidades de seres vivos nos afectamos mutuamente de maneras muchas veces invisibilizadas o desconsideradas por las rutinas organizacionales dominantes.

organizacional/estratégica, como especialmente as nossas práticas; e (3) a possibilidade, e talvez a necessidade, de recorrer a outras lentes paradigmáticas, principalmente quando traz para a cena dos ritmos a complexidade (Scroferneker, 2021, p. 28).

No contexto de transformações em que estão inseridas as organizações e suas culturas, a comunicação passa a ser fundamental e ainda mais estratégica, tanto para a configuração de um novo comportamento institucional quanto para o relacionamento com os interlocutores e públicos de interesse. Diante desse desafio, o olhar esperançoso de Massoni (2021), ao mesmo tempo em que nos anima, nos compromete com uma comunicação que abraça a complexidade.

Estamos começando a implantar essa outra comunicação e a entender que ela também é sempre complexa, pois em toda comunicação há multidimensionalidade. [...]. A nova comunicação abraça a complexidade como garantia da sustentabilidade do sistema, ou seja, do seu bem viver. [...]. Há, então, uma nova comunicação, que se afasta da questão centrada em pontos de vista e abraça os ritmos e ciclos que são próprios da comunicação como encontro na diversidade. Uma comunicação habitada, que cresce a partir de uma pulsação/ritmo social (Massoni, 2021, p. 18-19, tradução nossa)<sup>43</sup>.

A comunicação organizacional, todavia, não raro continua sendo encaixada em modelos burocráticos, que a concebem como instrumento para informar e atender às demandas cotidianas. De acordo com Silva (2018), isso se deve, em parte, ao fato de a informação ser tratada como instrumento de poder, o que cria barreiras para fluxos menos rígidos e hierárquicos. Para muitos gestores, comunicar é sinônimo de disseminar informação, e a comunicação organizacional ainda é compreendida sob uma ótica ferramental.

Wolton (2010, p. 12) defende que “a informação é a mensagem; [enquanto] a comunicação é a relação, que é muito mais complexa”. Os dois termos, no entanto, são confundidos pelo senso comum e, não raro, tentamos resolver problemas relacionais por meio da transmissão de informações.

O desafio das organizações, porém, está na comunicação, pois são as questões relacionais, de compartilhamento e negociação com o outro, que provocam um conjunto de dificuldades e desentendimentos. [...]. Comunicar, na perspectiva do estabelecimento de relações, torna-se bastante complicado. O excesso de informação [...] é impulsionado pela ascensão das

---

<sup>43</sup> Estamos comenzando a desplegar a esta otra comunicación y a entender que también siempre es compleja, en tanto que en toda comunicación hay multidimensionalidad. [...]. La nueva comunicación abraza a la complejidad como garantía de la sostenibilidad del sistema, es decir, de su buen vivir. [...]. Hay entonces una nueva comunicación, una que se aleja de cierta idea de la cuestión centrada en puntos de vista y abraza los ritmos y ciclos que son propios de la comunicación como encuentro en la diversidad. Una comunicación habitada, que crece a la vez desde un pulso/ritmo social.

tecnologias e não resolve a problemática da convivência e da relação (Silva, 2018, p. 61).

Scroferneker (2006, p. 48) já acentuava que “[...] a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. Essa complexidade nos estimula – e, de certa forma, nos convoca – a ir além da simples transmissão de informações e a nos posicionar no espaço da confiança, do diálogo, das relações e dos vínculos.

A partir da década de 1990, de acordo com Curvello (2009), podemos perceber – de maneira lenta e gradativa – uma abordagem mais complexa da comunicação organizacional, com outras perspectivas e possibilidades de entendimento, bem como o desenvolvimento de novos enfoques teóricos e metodológicos. O autor defende que a pesquisa na área precisa

[...] se orientar para a observação da comunicação como fenômeno, como processo e como sistema, [para] captar os princípios da autonomia, da autocriação e cocriação, da interdependência, da emergência e da interdisciplinaridade, inerentes ao campo (Curvello, 2009, p. 110).

Apesar de caminhar para essa interdisciplinaridade – alerta Curvello (2009) – muitos estudos e investigações “[...] continuam a tratar a Comunicação Organizacional como um instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisa ser gerenciado e conduzido profissionalmente” (Curvelo, 2009, p. 111). Segundo o autor, a dimensão instrumental limita o futuro da pesquisa, “[...] uma vez que se dedica muito mais aos contextos, à organização em si, às questões da gestão e da administração, do que ao estudo da comunicação propriamente dita” (Curvelo, 2009, p. 111).

Atualmente, identificamos pesquisadores brasileiros com uma visão que entendemos inovadora sobre as perspectivas teóricas da área – na medida em seus conceitos superam a linearidade e a funcionalidade dessa comunicação. Dentre eles, evidenciamos Scroferneker (2008, 2011, 2016, 2023), Curvello (2007, 2008, 2009), Baldissera (2008, 2010, 2011) e Oliveira (2016, 2018, 2020). Ao propor um olhar crítico sobre os fenômenos que constituem nossa sociedade complexa, compreendem organizações como atores sociais, em constante interação/diálogo; e os paradigmas que guiam suas pesquisas atendem a uma abordagem relacional e dialógica, considerando que organizações, sujeitos e comunicação se afetam mutuamente.

Avaliamos fundamentais estudos como o de Scroferneker (2011), a partir de autores que aprofundam o conceito de comunicação organizacional e cujas produções se configuram como contratendências: “A expressão deixa claro que esses novos olhares buscam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao paradigma funcionalista, estabelecendo outros contornos para a comunicação organizacional” (Scroferneker, 2011, p. 2). A autora destaca as pesquisas de Curvello (2007), sob a abordagem sistêmico-comunicacional de Niklas Luhmann (Scroferneker, 2011).

Em artigo conjunto, Curvello e Scroferneker (2008) analisam a comunicação organizacional com as lentes da autopoiese<sup>44</sup> de Luhmann e da complexidade de Morin; e defendem que os modelos de gestão, marcados pelo controle e pela normatização, sejam substituídos pelas diferenças entre sistema e entorno, mais centradas na complexidade e nas relações. “Para as organizações contemporâneas, isso implica confrontar-se, no seu cotidiano, com realidades, situações e acontecimentos não mais tão previsíveis e tangíveis, resignificando as suas ações e práticas” (Curvello; Scroferneker, 2008, p. 7).

Oliveira (2018), reiterando a insuficiência da visão mecanicista, argumenta que as pesquisas sobre a comunicação no contexto das organizações sinalizam o esgotamento do paradigma instrumental. “A compreensão de que os processos comunicacionais compõem espaços marcados por conflitos de interesses e lógicas distintas matizadas pelas relações de poder em espaços de tensão, vem avançando, fazendo emergir novas abordagens” (Oliveira, 2018, p. 57).

Essas abordagens, ao entender o sujeito como ser relacional, despertam significativas mudanças: as situações sociais assumem uma perspectiva dialogante; as organizações passam a ser percebidas como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea; e a comunicação começa a ser vista como um processo dinâmico e complexo, em que as pessoas estão em contínua interação (Oliveira, 2018, 2020). Assim, “[...] qualquer iniciativa que se pretenda de natureza comunicacional,

---

<sup>44</sup> Autopoiese significa autoprodução e, inicialmente, foi utilizada para definir os seres vivos como sistemas que produzem continuamente a si mesmos (Maturana; Varela, 2002). As organizações, suas culturas e comunicação organizacional, entendidas como sistemas autopoieticos, encontram-se em movimento recursivo, em que são, ao mesmo tempo, produtos e produtores.

porém não envolva diretamente o outro como sujeito, não passa de transmissão de informação” (Oliveira, 2018, p. 58).

Em outras palavras, a produção e emissão de conteúdos institucionais corresponde à dimensão instrumental/informacional da comunicação organizacional. Quando compreendida como resultado das interações entre sujeitos, no entanto, a comunicação alcança dimensões interdependentes e complementares:

[...] comunicação estabelecida como resultado de processos de *interação dialógica espontânea* [grifo da autora], espaço no qual situamos as construções de sentido frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais em qualquer espaço; e a comunicação estabelecida como resultado de processos de *interação dialógica estrategicamente gerida pela organização* [grifo da autora], espaço institucionalizado a partir do qual as organizações investem na (re)construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação junto aos demais sujeitos organizacionais em interlocução (Oliveira, 2018, p. 59).

Considerando essas interações espontâneas e geridas, o diálogo tem lugar central na comunicação. Para Oliveira (2018, 2020), esse diálogo se estabelece nas relações e na alteridade, resguarda as diferenças, exige engajamento efetivo na produção de sentidos compartilhados e se constitui como espaço de construção e negociação – ou seja, a comunicação exige a interação dialógica, que supera a troca informacional (Oliveira, 2020).

Essa compreensão se baseia na perspectiva teórica de Pérez (2012b), para quem – a partir de outros autores – a comunicação: é lugar de encontro e de relação, capaz de fazer emergir novos acordos relacionais (Massoni, 2007a); é espaço de significação e geração de realidades e sentidos compartilhados, necessário para construir o futuro das organizações (Manucci, 2008); e tem características, como antecipação e planejamento, capazes de qualificá-la como estratégica (Oliveira; Paula, 2008). Pérez (2012b) argumenta que “[...] toda comunicação é estratégica desde que cumpra com as premissas paradigmáticas de ser complexa, fluida e significativa” (Pérez, 2012b, p. 25, tradução nossa)<sup>45</sup>.

O autor adverte que, no entanto, para falar com propriedade de comunicação estratégica, mais do que cumprir certos requisitos, é fundamental alcançar um novo

---

<sup>45</sup> “[...] toda comunicación es estratégica siempre que cumpla con esas premisas paradigmáticas de ser compleja, fluida y significativa”.

nível de compreensão – de quem somos e de como nos relacionamos – e encarnar esse fenômeno na trama da vida (Pérez, 2012b).

Penso, sobretudo, que falar de comunicação estratégica implica compreender o componente relacional de nossa natureza humana e a forma como gerimos o nosso presente e, ao mesmo tempo, tecemos a nossa trama vital futura; o modo como misturamos realidades com virtualidades, símbolos com atos físicos, e tratamos de dar sentido a uma realidade que carece disso (Pérez, 2012b, p. 31, tradução nossa)<sup>46</sup>.

Carrillo (2014) alerta para a dificuldade de definir comunicação estratégica, “[...] o que levou diversos autores a fazerem uma utilização abusiva do termo, nem sempre no sentido correto” (Carrillo, 2014, p. 78). Ao argumentar que ela precisa ser gerida e alinhada à estratégica global da organização – o que demanda relação interativa com os públicos de interesse –, a pesquisadora reconhece que a comunicação estratégica se encontra “[...] mais próxima das políticas de gestão da organização do que da própria comunicação” (Carrillo, 2014, p. 79).

Segundo Massoni (2014), as estratégias de comunicação exigem que passemos por este duplo descentramento: “[...] sair da dimensão informativa para abordar a multidimensionalidade da comunicação; e sair da visão do domínio da natureza para aceitar a comunicação como um encontro na diversidade” (Massoni, 2014, p. 92, tradução nossa)<sup>47</sup>. Para pensar essa comunicação, a autora propõe três movimentos, que se realizam em sete passos (Massoni, 2007b), sistematizados no Quadro 12:

**Quadro 12** – Movimentos e passos para pensar a comunicação

Movimentos	Passos
1) Da comunicação como informação à comunicação estratégica.	1) Superar os mal-entendidos da transferência e, por conseguinte, a visão funcionalista – reconhecendo que a comunicação não se reduz à dimensão informacional.
	2) Reposicionar a metáfora dos canais de comunicação – passando a considerar os contextos em que as mensagens circulam.

<sup>46</sup> “Pero sobre todo pienso que hablar de comunicación estratégica implica comprender el componente relacional de nuestra naturaleza humana y la forma en que gestionamos nuestro presente y a la vez tejemos nuestra trama vital futura; la forma en que mezclamos realidades con virtualidades, símbolos con actos físicos, y tratamos de dar sentido a una realidad carente del mismo”.

<sup>47</sup> [...] salirnos de la dimensión informativa para abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional, y salirnos de la visión de dominio de la naturaleza para aceptar a la comunicación como encuentro de la diversidad.

	3) Explorar as conclusões dos atores envolvidos – já que as mensagens apenas potencializam ou neutralizam ideias que já estavam no contexto.
	4) Reconhecer as matrizes socioculturais ou lógicas de funcionamento dos atores envolvidos – diagnosticando marcas de racionalidade ou traços/características para abordar a complexidade do fenômeno comunicacional.
2) Da comunicação como resultado à comunicação como espaço relacional da diversidade sociocultural.	5) Constituir equipes multidisciplinares, capazes de estabelecer conversas múltiplas em lugares específicos – ou, quando não for possível dispor de equipes, promover olhares complexos.
	6) Reconhecer interesses e necessidades das matrizes/atores – assumindo a comunicação como espaço de encontro desses atores.
3) Da comunicação como uma mensagem a transmitir à comunicação como um problema/questão sobre o qual conversar.	7) Iniciar a conversa, a partir de aspectos e níveis do problema – considerando os obstáculos à transformação e analisando a questão a partir de uma perspectiva complexa.

**Fonte:** A autora, com base em Massoni (2007a).

A proposta de Massoni (2007a) considera as múltiplas dimensões da comunicação, que se entrelaçam, potencializam e transformam. Essa comunicação é entendida como processo complexo, vivo e fluido, em constante movimento (Massoni, 2007a; Pérez, 2012b). Reconhecendo os limites da informação no contexto das organizações, Oliveira (2018, p. 61) observa que “[...] não basta o desejo de informar algo a alguém para que sejamos compreendidos”.

A autora destaca que o diálogo ainda é visto como busca de consenso e/ou forma de solucionar impasses – e, com isso, não se chega ao diálogo dialógico<sup>48</sup>, que inclui os mal-entendidos, os conflitos e o contraditório, como espaços de crescimento e aprendizado para a organização e seus interlocutores (Oliveira, 2016, 2018). Ela apresenta, então, cinco dimensões que podem definir a comunicação estratégica:

(1) Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores; (2) Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor; (3) Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade); (4) Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada); (5) Registro e narrativas dos momentos mágicos/encontros/milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico (Oliveira, 2018, p. 63).

<sup>48</sup> Para Sennett (2012), o diálogo dialógico prospera por meio da empatia, do interesse e do sentimento de curiosidade sobre os outros. “Em uma conversa dialógica, os mal-entendidos podem eventualmente contribuir para o entendimento mútuo” (Sennett, 2012, p. 32).

Oliveira (2016, 2018) advoga que, pelo diálogo, essa comunicação estratégica supera o viés instrumental/informacional, ao “[...] religar as dimensões que configuram a interação comunicacional no contexto das organizações: a dialógica espontânea e a dialógica estrategicamente gerida” (Oliveira, 2018, p. 63). O diálogo dialógico não tem finalidade utilitária de buscar consenso, resolver controvérsias ou solucionar problemas (Sennett, 2012), mas se dá nas relações e se desenha como espaço de transformação da comunicação no contexto das organizações.

Na organização complexa, baseada na lógica relacional, são as experiências e vivências de diálogo que, potencialmente, podem constituir a comunicação presente em todos os processos e que asseguram a circulação de sentidos e significados entre os sujeitos. [...]. A comunicação estratégica no contexto das organizações, como área de pesquisa e de práticas, configura-se pelo diálogo que, recursivamente, viabiliza as relações e estabelece vínculos que redefinem o mundo em transformação (Oliveira, 2018, p. 63).

Sob essa perspectiva, parece claro que a comunicação organizacional não se limita a um conjunto de ferramentas e técnicas articuladas com objetivo de comunicar, mas se constitui como condição necessária para a existência, as conexões e o desenvolvimento da própria organização. Trata-se de uma realidade complexa, que implica a organização e seus públicos de interesse em uma relação dialógica, recursiva e hologramática.

#### **4.1.1 Dimensões da comunicação**

Massoni (2014) convida a que, nos processos comunicacionais, consideremos o outro como outro, a fim de promover sua participação autêntica: “[...] para isso, não podemos descartar a complexidade do comunicacional. Pelo contrário, para comunicar, precisamos nos especializar em complexidade – como diz o mestre Morin – como um jeito de ser e de transformar” (Massoni, 2014, p. 99-100, tradução nossa)<sup>49</sup>.

Com base em estudos teóricos e aplicados, a autora propõe a compreensão da comunicação a partir de múltiplas dimensões, dentre as quais destaca a informativa, a ideológica, a interacional e a comunicacional (Massoni, 2014). Ela salienta que, em um mundo complexo e fluido, as dimensões “[...] não são melhores nem piores, mas

---

<sup>49</sup> [...] para esto necesitamos no descartar la complejidad de lo comunicacional. Por el contrario, para comunicar, necesitamos especializarnos en la complejidad – como dice el maestro Morin– como una manera de ser y de transformar.

diferentes. Em cada uma delas se realiza, de maneiras distintas, o encontro sociocultural” (Massoni, 2014, p. 101, tradução nossa)<sup>50</sup>.

No Quadro 13, buscamos sintetizar a proposta de Massoni (2007b; 2014) acerca desses aspectos, bem como a correlação com os processos comunicacionais, as competências do comunicador estratégico e as marcas de racionalidade comunicacional<sup>51</sup>:

**Quadro 13** – Dimensões da Comunicação

Dimensão	Processo	Competência do comunicador	Ênfase	Marcas de racionalidade
<b>Informativa</b> Comunicação como transmissão de informações e difusão de mensagens.	Informação	Emitir	Distribuição de mensagens; Circulação de dados e fatos; Ferramenta; Predomínio dos produtos sobre os processos.	Linearidade; Verticalidade; Segmentação; Operação.
<b>Ideológica</b> Comunicação como aparato de reprodução ideológica.	Sensibilização	Motivar	Discursos; Mecanismos de alienação e manipulação; Formação cultural e ideológica.	Linearidade; Verticalidade; Segmentação; Operação; Denuncismo.
<b>Relacional</b> Comunicação como processo social de produção de sentido, a partir do vínculo com o outro.	Participação	Conectar	Interações pessoais e grupais; Intercâmbio; Processos de produção de sentido.	Linearidade; Segmentação; Horizontalidade; Interação.
<b>Comunicacional</b> Comunicação como construção da diversidade sociocultural, da dinâmica social, da cotidianidade e da produção coletiva de sentidos.	Encontro sociocultural	<i>Enactuar /</i> atuar em conjunto.	Articulação social; Mediação; Processos fluidos; Transformação; Reconhecimento da diversidade.	Heterogeneidade; Multiplicidade; Atuação em rede; Articulação da diversidade social; Processo complexo, fluido, situacional e histórico.

**Fonte:** A autora, a partir de Massoni (2007b, 2014), Piola (2010) e Mossotti (2020).

<sup>50</sup> [...] no son mejores ni peores en sí; sólo son diferentes. En cada una de ellas se opera el encuentro sociocultural de distintas maneras.

<sup>51</sup> As marcas de racionalidade comunicacional podem ser compreendidas como traços ou características observáveis na comunicação (Torassa, 2020).

Segundo Piola (2010), é na dimensão comunicacional que ocorre o verdadeiro encontro sociocultural e se alcança a comunicação estratégica. “É nessa dimensão que aparece a noção de comunicação como momento relacional na diversidade” (Piola, 2010, p. 153, tradução nossa)<sup>52</sup>.

Reiterando o entendimento de que a complexidade se revela no cotidiano das organizações – envolvendo, constituindo e perpassando seus processos comunicacionais –, avaliamos que o panorama proposto por Massoni (2007b, 2014) e sistematizado por Piola (2010) pode nos ajudar a compreender a dinâmica da comunicação também nas práticas organizacionais. Acreditamos que a organização, ao integrar essas dimensões, pode promover encontros e diálogos, e contribuir para a construção de novas significações e sentidos compartilhados.

Assim, assumimos a comunicação como espaço estratégico nas dinâmicas sociais, que “[...] já não se vincula somente aos meios tradicionais, mas resulta em uma inovação que pode ser gerida na vida cotidiana de qualquer organização [...]” (Massoni, 2019, p. 62, tradução nossa)<sup>53</sup>. Perceber o modo como entendemos essa comunicação e as transformações que pretendemos promover por meio dela, pode ser o ponto de partida para torná-la estratégica. Nesse sentido, as reflexões de Massoni (2007b, 2014) nos apoiam nas análises subsequentes e no processo de desvelamento do (não) lugar e da (in)compreensão da comunicação na/pela governança corporativa.

---

<sup>52</sup> Es en esta dimensión donde aparece la noción de comunicación como momento relacionante en la diversidad.

<sup>53</sup> Ya no se vincula solamente con los medios tradicionales sino que resulta una innovación gestionable en la vida cotidiana en organizaciones de todo tipo [...].

## 5 GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO

As demandas que emergem do ambiente social, principalmente nas duas últimas décadas, nos inserem em temas emergentes, como governança corporativa, sustentabilidade e ética nos negócios, e fomentam posturas comunicacionais diferenciadas, baseadas em transparência e capazes de contribuir para a reputação, a longevidade e a perenidade das organizações. Neste capítulo, buscamos explicitar relações e interfaces entre os constructos que configuram o objeto central da nossa pesquisa.

### 5.1 ESTADO DA ARTE

Como mencionado no capítulo 2, que trata dos procedimentos metodológicos deste trabalho, procedemos à revisão do estado da arte com base do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (Capes, 2023), seguindo as orientações da Teoria Fundamentada nos Dados (Tarozzi, 2011). Intencionamos, assim, alinhar esses resultados à fundamentação teórica já apresentada.

A partir dessa investigação, selecionamos as produções elencadas, em ordem cronológica, no Quadro 14:

**Quadro 14** – Artigos selecionados a partir da aplicação da Teoria Fundamentada nos Dados

<b>Título</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo</b>	<b>Programa</b>	<b>Universidade</b>
Governança corporativa e comunicação organizacional: Interfaces possíveis	Tania Aparecida Camara Baitello	2007	Dissertação Mestrado	Comunicação	Faculdade Cásper Líbero
Comunicação organizacional e governança corporativa: Uma intersecção possível?	Juliana Feddak Sabbatini	2010	Tese Doutoral	Ciências da Comunicação	Universidade de São Paulo (USP)
Comunicação organizacional e sustentabilidade: Cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional	Cristine Kaufmann	2016	Tese Doutoral	Comunicação	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

A governança corporativa como elemento da formação da cultura organizacional e seus impactos na transformação da sociedade: Uma visão ética	Luiz Buriel Junior	2018	Dissertação Mestrado	Comunicação e Cultura	Universidade de Sorocaba
Desafios da ética na comunicação organizacional: O olhar dos comunicadores de empresas brasileiras	Fernanda Queiroz Rivelli	2020	Dissertação Mestrado	Comunicação	Faculdade Cásper Líbero

**Fonte:** A autora, a partir do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (2023).

A aplicação da Teoria Fundamentada nos Dados (Tarozzi, 2011) resultou em um número expressivo de trabalhos sobre os temas *governança corporativa* e *comunicação organizacional* separadamente, ao mesmo tempo em que revelou a escassez de pesquisas que os relacionem. Os aspectos que entendemos mais relevantes e aderentes ao nosso estudo são abordados a seguir.

Pioneira na aproximação entre governança corporativa e comunicação organizacional, Baitello (2007) busca identificar suas principais interfaces nas dimensões estratégica e funcional. A partir de estudo de caso do Grupo Abril<sup>54</sup>, a autora defende que os princípios e instrumentos de governança somente se efetivam pela comunicação – responsável por mediar relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders*, administrando conflitos de interesses e promovendo a convergência necessária para o cumprimento de objetivos estratégicos e para uma atuação equilibrada e responsável.

A dissertação ainda evidencia a relevância da comunicação organizacional para promover conscientização, mediação e efetiva transparência, fundamentais nos processos de governança. Simultaneamente, Baitello (2007) advoga que, para cumprir sua função, a comunicação deve ser entendida como estratégia de relacionamento e necessita melhor acesso à alta gestão.

Também Sabbatini (2010) associa os temas, relatando suas trajetórias e evidenciando suas intersecções, apoiada em revisão bibliográfica e pesquisa de campo com 22 empresas brasileiras de capital aberto. Em sua tese, destaca que os

---

<sup>54</sup> “Fundado em 1950 por Victor Civita como Editora Abril, o Grupo Abril é hoje um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina” (Baitello, 2007, p. 100).

processos de comunicação mais transparentes, colaborativos e integrados na relação com os públicos de interesse de uma organização são determinantes na construção de boas práticas de governança corporativa.

Sabbatini (2010) defende a existência de correlação positiva entre as políticas de comunicação organizacional e as boas práticas de governança corporativa que, quando aliadas: (1) aumentam a transparência e a integração com os diversos públicos; (2) permitem a construção de imagem positiva, reputação e credibilidade das organizações; e (3) contribuem de forma decisiva para a adaptação das empresas às transformações que marcam o competitivo cenário contemporâneo.

Ampliando a compreensão de governança corporativa para termos correlatos, como sustentabilidade, temos o trabalho de Kaufmann (2016). A autora investiga o sentido do termo no *Guia Exame de Sustentabilidade* e nos sites institucionais de empresas premiadas pela mesma publicação – que tende a ser sinônimo de lucratividade e perenidade dos negócios.

Reconhecendo a comunicação organizacional como lugar de construção e legitimação da sustentabilidade nas organizações, Kaufmann (2016) ressalta a urgência de: (1) ampliar e aprofundar os estudos de comunicação organizacional em perspectiva complexa; (2) problematizar a comunicação organizacional como campo e a comunicação para a sustentabilidade como prática; (3) pensar a comunicação organizacional para além dos processos informativos e publicitários; e (4) implementar processos comunicacionais dialógicos, em que haja escuta atenta e reconhecimento da alteridade em sua singularidade.

Incluindo o conceito de ética – também correlacionado ao de governança corporativa –, selecionamos outros dois trabalhos: o de Buriel Junior (2018) e o de Rivelli (2020). O primeiro, baseado em pesquisa bibliográfica e análise de cenário macroeconômico, defende que o alinhamento comunicacional é condição para a governança corporativa e tem potencial para se tornar um dos elementos fundamentais na estruturação das organizações, principalmente pela disseminação dos valores organizacionais, da ética e da transparência.

O segundo, de forma mais direta, estuda a comunicação da ética nas organizações. A partir de entrevistas com os responsáveis pela comunicação de onze empresas apontadas como referência em transparência e governança corporativa no

segmento *Novo Mercado* da Bolsa de Valores oficial do Brasil, a B3, Rivelli (2020) aborda sua atuação em questões éticas.

Destacamos os achados e aprendizados de sua dissertação mais aderentes ao nosso objeto de estudo: (1) na prática, a maior contribuição da área de Comunicação se dá no campo operacional, em dissonância com o discurso dos entrevistados, que atribuem à área de Comunicação o papel de guardião da ética na organização; (2) para que a comunicação seja reconhecida como estratégica pela alta administração, esteja envolvida com o pensar da ética organizacional e garanta voz em espaços como os comitês de ética, os profissionais da área devem aprofundar conhecimentos sobre governança corporativa e gestão da ética organizacional; e (3) olhar com sinceridade para a organização, reconhecer as suas fraquezas, inconsistências e os limites éticos da própria comunicação organizacional, pode ser uma relevante contribuição dos comunicadores para a construção de organizações mais éticas (Rivelli, 2020).

Todas as pesquisas selecionadas são relevantes e, como já comentamos, aderentes à nossa proposta, motivo pelo qual seus resultados são considerados nesta dissertação. A nossa opção, para este estado da arte, foi o Catálogo de Teses e Dissertações da Capes (Capes, 2023), com a intenção de identificar a produção acadêmica relacionada ao tema no país.

Ao longo da revisão bibliográfica, todavia, o escopo resulta ampliado, porquanto consideramos a recente pesquisa da Aberje, *A Comunicação da Governança Corporativa no Brasil*, além de produções de diversos autores e pesquisadores – como as que foram reunidas no livro *Comunicação, governança e organizações*, a partir do IX Congresso Anual da Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

### **5.1.1 IX Congresso da Abrapcorp**

Como extensão do estado da arte, entendemos pertinente registrar alguns *insights* do Congresso da Abrapcorp, realizado em 2015 – cujos principais painéis e conferências foram disponibilizados no ano seguinte, no livro *Comunicação, governança e organizações*. Essa edição do evento intencionou promover o “diálogo entre a academia e o mercado, ao contemplar um assunto que ganha amplitude e

abordagem crítica, emergindo como pauta prioritária tanto no ambiente organizacional quanto no seio da sociedade civil” (Farias; Lopes, 2016, p. 8). A seguir, abordamos os capítulos que entendemos mais aderentes ao nosso estudo (Quadro 15):

**Quadro 15** – Textos selecionados do livro *Comunicação, governança e organizações*

	<b>Título</b>	<b>Autor(a)</b>	<b>Tipo</b>
1	<i>¿Qué es transparencia (si existe en relaciones públicas)?</i>	Jordi Xifra	Conferência de abertura
2	Governança e responsabilidade corporativa: Interface e implicações no ambiente contemporâneo	Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho	Painel
3	Ética, gestão de imagem e contemporaneidade	Juliana Feddak Sabbatini	Painel
4	<i>Compliance: Sem comunicação não vai funcionar</i>	Paulo Nassar	Painel

**Fonte:** A autora, com base no livro *Comunicação, governança e organizações* (2023).

A conferência de abertura do Congresso alertou sobre o uso da retórica pela comunicação corporativa e pelas relações públicas:

Temos visto como a palavraria se impôs nesse âmbito, como a maquiagem está na ordem do dia. Toda a prática de responsabilidade social corporativa é uma falácia, uma operação de maquiagem para disfarçar aqueles problemas de imagem das corporações (Xifra, 2016, p. 28-29, tradução nossa)<sup>55</sup>.

Xifra (2016) nos remete ao *greenwashing*, termo que pode ser traduzido por *lavagem verde* ou *maquiagem verde*. Sua prática é associada à propaganda enganosa, pois compreende discursos, anúncios, campanhas publicitárias ou ações que visam à construção de uma falsa imagem sustentável das operações de determinada organização (Munaier; Miyazaki; Mazzon, 2021). O problema, conforme Xifra (2016), não está em querer causar uma boa impressão, mas na falta de transparência daqueles que pregam a transparência, ou seja, na distância entre discurso e prática.

Para Machado Filho (2016), essa transparência – assim como os demais princípios da governança – pode e precisa ser cultivada, em respeito aos públicos

---

<sup>55</sup> “Hemos visto cómo la palabrería se ha impuesto en este ámbito, cómo el maquillaje está en el orden del día. Toda la práctica de la responsabilidad social corporativa es una falacia, una operación de maquillaje para disfrazar aquellos problemas de imagen de las corporaciones”.

afetados pelas ações e estratégias das organizações. Isso impõe desafios à governança corporativa e, de modo particular, à comunicação organizacional. “Demandas dos diferentes *stakeholders* [grifo nosso] crescem, tornando muito mais complexo o processo de comunicação das organizações com a sociedade e o próprio processo de tomada de decisão” (Machado Filho, 2016, p. 42).

Corroborando essas reflexões, Sabbatini (2016) aborda os desafios da gestão da imagem e da transparência das empresas na atualidade, e correlaciona as práticas de governança corporativa e as políticas de comunicação organizacional.

[...] processos de comunicação mais transparentes, colaborativos e integrados são determinantes na construção de boas práticas de governança corporativa. Tal intersecção permite uma maior adaptação das empresas às profundas transformações, podendo resultar mesmo numa melhor performance delas e em aumento do seu desempenho econômico-financeiro (Sabbatini, 2016, p. 63).

Segundo a autora, o caminho para desenvolver e sustentar ativos intangíveis – como ética, transparência, marca, imagem, posicionamento, reconhecimento, confiança, credibilidade e reputação – passa, cada vez mais, pelas boas práticas de governança e por processos integrados de comunicação nas organizações. A interface entre esses temas, que precisa ser continuamente analisada e desmembrada, tende a ampliar a interlocução com os públicos de interesse, resultar em reputação favorável e estabelecer vantagens competitivas sustentáveis, além de contribuir para o fortalecimento e perenidade institucionais, o que justificaria a valorização da comunicação e das relações públicas (Sabbatini, 2016).

Nassar (2016), no texto que fecha a publicação, é ainda mais enfático ao afirmar que, sem comunicação, o *compliance* não vai funcionar. A partir da pesquisa *Panorama sobre ética e transparência nas organizações*, realizada pela Aberje em 2015, ele questiona a efetividade de programas de *compliance* concebidos e operados sem a participação de comunicadores.

O crescente interesse das organizações em aprimorar aquilo que os especialistas chamam de *compliance* [grifo do autor] [...] constitui excelente oportunidade para medir a importância que empresas e governos vêm dando, hoje, aos profissionais de comunicação. E, nesse particular, o que fica evidente é que o caminho a percorrer é dos mais longos, sobretudo porque o universo do *compliance* [grifo do autor] [...] permanece fechado àqueles que lidam com o diálogo e com o simbólico de empresas e instituições, como os comunicadores (Nassar, 2016, p. 80).

O autor argumenta que o bom trabalho de comunicação e de relacionamento é capaz de mudar a cultura e promover a compreensão de temas áridos, normas, regulamentos e leis, pela tradução de linguagens técnicas e termos polissêmicos (Nassar, 2016). Defendendo a participação obrigatória do comunicador no comitê de *compliance*, Nassar (2006, p. 87) conclui, alertando que, “se as organizações desejam ser éticas e transparentes [...], precisam se comunicar com suas cadeias relacionais, principalmente com a de seus empregados”.

### **5.1.2 Pesquisa *A comunicação da governança corporativa no Brasil***

Em 2022, a Aberje realizou a pesquisa *A comunicação da governança corporativa no Brasil*, com o objetivo de mapear como é desenvolvida e estruturada a comunicação dessa governança, “um dos fatores ESG, nas organizações no Brasil, gerando *insights* [grifo nosso] importantes para planejamento e atuação” (Aberje, 2022). Participaram dessa iniciativa gestores de 46 empresas – representativas de muitos setores da economia –, das quais 70% são multinacionais privadas, 63% estão localizadas no estado de São Paulo, 61% têm suas ações negociadas em bolsas de valores e 52% são de grande porte, com mais de dez mil empregados.

A responsabilidade pela comunicação da governança, em 83% dessas organizações, é da Comunicação Corporativa; em 46%, da área de Relações Institucionais; em 37%, de um setor específico de governança; e, em 30%, da área de Relações com Investidores. Os comitês mais citados são: o de Riscos, por 91% das empresas respondentes; o de ESG, por 74%; o de Recursos Humanos, por 72%; o de Auditoria, por 65%; e o Financeiro, por 57%. Entre os que contam com representante da área de Comunicação, destacam-se 67% dos Comitês de ESG e 48% dos Comitês de Divulgação de Informações e Negociações, índice que se repete nos Comitês de Riscos.

Em relação aos riscos de governança corporativa, 59% dos entrevistados destacam a falta de comunicação, 50% abordam a insuficiência de clareza na comunicação com os públicos de interesse e 37% citam a morosidade na divulgação de informações relevantes. Entre as medidas mais importantes para a efetividade da comunicação da governança, a tomada de consciência dos administradores sobre a

sua importância e a necessidade do seu constante aprimoramento foi a opção de 67% dos respondentes; enquanto 59% indicaram a participação das lideranças e dos gestores da comunicação em fóruns, encontros e comitês de associações especializadas em comunicação organizacional.

Salientamos que, de acordo com a Pesquisa, a comunicação externa da governança é considerada relevante por 57% dos participantes, e a interna, por 54%. Os respondentes, além de reconhecerem o valor da comunicação, afirmam que suas empresas se relacionam de forma constante com as comunidades em que estão inseridas e com seus funcionários, a fim de prevenir crises e projetar uma imagem<sup>56</sup> de transparência e honestidade. Para garantir essa comunicação, 89% utilizam linguagem acessível, enquanto 9% das organizações pesquisadas dispensam, em suas comunicações sobre governança, o uso de uma linguagem técnica e especializada.

Nossa intenção, aqui, não é aprofundar essa Pesquisa, mas acreditamos que os dados destacados podem ser importantes na etapa de análises, na medida em que dialogam diretamente com os objetivos do nosso estudo. Podemos inferir, a partir dessas contribuições, que governança corporativa e comunicação organizacional apresentam potencial para o futuro [e o presente] das organizações, sua sustentabilidade e perenidade, motivo pelo qual podem ser entendidas como indissociáveis. Isso diz respeito à comunicação enquanto estrutura, mas, sobretudo, como processo que perpassa a governança e envolve todos os seus agentes.

## **5.2 OUTRAS APROXIMAÇÕES ENTRE OS TEMAS**

A partir desse estado da arte, entendemos que uma abordagem interdisciplinar pode contribuir efetivamente para criar um ambiente propício à boa governança. Martínez (2019) entende que a comunicação – como movimento que faz fluir mensagens e interações entre grupos de interesse – pode gerar perspectivas de futuro

---

<sup>56</sup> A imagem institucional é resultado de um discurso sobre determinada organização, podendo ser considerada “um elemento imprescindível ao mundo corporativo, não só porque transmite o que a empresa é para as mais variadas audiências, mas também porque é um instrumento de utilidade estratégica quando o assunto é influenciar os públicos e determinar suas atitudes, orientações e opiniões” (Colnago, 2011, p. 9).

para as organizações, considerando seu capital social, cultural, simbólico, econômico e reputacional.

Fazendo relação com a governança corporativa, Kunsch (2016, 2020) argumenta que a comunicação passa a ser mais estratégica para as organizações em contextos mais complexos, com cenários de turbulência e constantes transformações. Ela destaca que

[...] a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, isto é, precisa agregar valor às organizações. Em outras palavras, promove e cultiva a confiança nos seus relacionamentos públicos, ajudando 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 institucional e mercadológico mediante a égide dos princípios éticos (Kunsch, 2016, p. 10).

Para Kunsch (2014), os gestores de comunicação são responsáveis por sensibilizar a alta administração de que, além de perseguir resultados econômicos, a organização deve contribuir para uma sociedade melhor. A autora defende uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações, o que pode ser viabilizado pela comunicação, enquanto processo social básico, fenômeno e poder transversal, que perpassa todo o sistema social global (Kunsch, 2014).

Guerra (2021) salienta a importância de que conselheiros e executivos, além de se dedicarem ao desenvolvimento de uma cultura organizacional alicerçada na confiança, busquem entender as expectativas de todos os *stakeholders*. Esses públicos não só constituem o tecido de que as organizações são formadas, mas lhe dão, de fato e de direito, a licença para operar, como já mencionamos.

Para construir o futuro, ou se abarca a expectativa da sociedade e de todas as partes interessadas ou nem [todas] as outras melhores práticas de governança serão capazes de se converter em um instrumento efetivo para o aprimoramento da qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum (Guerra, 2021, p. 323).

As origens, a cultura, a missão, os objetivos e os valores institucionais precisam ser considerados na adoção de um modelo de governança, a fim de que a estrutura esteja alinhada às peculiaridades de cada organização. Rodrigues (2009, p. 138) defende que “dar respostas ao ambiente é condição indispensável para existir e conquistar legitimidade com todos os públicos relevantes para a causa”. A comunicação pode ser sempre mais expressiva na busca e conquista dessa legitimidade.

A pertinência dos profissionais de comunicação na gestão da ética e nos programas de *compliance* das organizações e, conseqüentemente, na agregação de valor e contribuição para a perenidade institucional, é abordada por Paraventi (2016).

A oportunidade para os profissionais de comunicação na gestão compartilhada dos programas de ética e *compliance* [grifo nosso] é extremamente positiva para os resultados organizacionais. O conhecimento do processo de atenção, significação, conscientização e mudança de comportamento como competências do comunicador abre canal para ações integradas processuais, de gestão técnica e humana dos temas (Paraventi, 2016, p. 134).

Paraventi (2016) discorre sobre os processos e estratégias de comunicação em apoio aos programas de ética das organizações e insere suas relações no contexto da cultura organizacional. No seu entendimento, o sucesso desses programas depende da comunicação, enquanto propagadora de espaços de diálogo e legitimidade, promotora de significado e responsável pela entrega da transparência. Para a autora,

A comunicação é vista como um processo essencial nos programas [de ética], pois a inclusão do tema na pauta da discussão, a atenção dedicada pelos funcionários, a disposição em debater o tema, a relevância, a atratividade e o tom da discussão são delegados a esse importante processo. As recomendações envolvem o planejamento de comunicação alinhado ao contexto e às atividades de cultura organizacional (Paraventi, 2016, p. 125).

Lima e Scroferneker (2021) concordam que a comunicação pode contribuir com os programas de *compliance* e integridade, posto que busca atender aos objetivos de todos os públicos de interesse e partes envolvidas, de forma ética e respeitosa. Segundo as autoras, isso se concretiza por meio da gestão dos relacionamentos e da criação/manutenção de espaços abertos de diálogo, sobretudo nos canais de denúncia (Lima; Scroferneker, 2021).

Para garantir uma atuação integrada, no entanto, Paraventi (2016) afirma que os profissionais de comunicação precisam conhecer profundamente as premissas dos programas de ética e *compliance*. Dentre elas, destaca o engajamento da alta direção, as políticas e princípios pautados em mapeamento de riscos e diálogo com as partes interessadas, os treinamentos, os canais de orientação e denúncia, e o alinhamento entre comunicação e cultura (Paraventi, 2016).

A autora faz referência a quatro pontos fundamentais: "(1) comunicação para a transformação cultural; (2) comunicação transparente e gestão da confiança; (3)

comunicação de alta liderança; e (4) comunicação dialogada e narrativas informais” (Paraventi, 2016, p. 131). Diante disso, destaca que

O papel moral dos profissionais de comunicação na condução de suas atividades com o pressuposto ético é fundamental, não apenas na gestão de suas carreiras e para o resultado estratégico de suas atividades, mas principalmente porque os profissionais têm responsabilidade compartilhada com as organizações na construção de um contexto social moralmente adequado ao desenvolvimento dos seres humanos (Paraventi, 2016, p. 134).

Paraventi (2016) ainda insiste na importância do tom da liderança, cujo apoio assegura a validade estratégica, a relevância e a emergência dos programas, e influencia a cultura organizacional pelo exemplo, garantindo consistência prática aos discursos organizacionais. Ela reafirma que “a promoção do diálogo [...] assegurará a efetividade da comunicação para a integridade corporativa” (Paraventi, 2016, p. 134).

Em entrevista à *Organicom*<sup>57</sup>, em 2017, o então coordenador do Grupo de Trabalho Anticorrupção do Pacto Global da ONU, Reynaldo Goto, destacava a importância da conscientização de todos os agentes sobre o seu papel, em vista do funcionamento de um sistema de ética e conformidade. Nas palavras dele, isso não seria possível sem a comunicação:

Como garantir comunicação efetiva para a organização? Ou seja, como cada um entenderá seu papel dentro do sistema? Como entenderá que a qualidade não é a certificação ISO<sup>58</sup> que está na parede? [...]. A comunicação é fundamental para se criar uma cultura de integração e que faça sentido para todos que fazem parte da organização (Paraventi; Lemos, 2017, p. 92-93).

O entrevistado defende que a integridade organizacional não se resume a um modismo, mas seja opção genuína das organizações; e aborda a comunicação e o diálogo como elementos fundamentais para o entendimento comum diante de dilemas éticos, bem como de conflitos entre o que é legal e o que é moral. De sua entrevista, ainda destacamos a compreensão de que “cultura, comunicação e contexto precisam estar cada vez mais integrados” (Paraventi; Lemos, 2017, p. 97), o que reforça a relação entre os temas em estudo.

---

<sup>57</sup> Revista da Universidade de São Paulo (USP), composta por “artigos, depoimentos, resenhas, entrevistas e pesquisas de especialistas conceituados nacional e internacionalmente [...], visando enriquecer as discussões das áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional [...]” (*Organicom*, 2023).

<sup>58</sup> ISO é a sigla para *International Organization for Standardization*. Fundada em 1946 e sediada em Genebra, na Suíça, busca desenvolver e promover normas que possam ser utilizadas em nível global (ISO, 2023).

O Caderno de Governança nº 16 do IBGC – *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* – reflete sobre a importância das práticas de comunicação transparentes e fluidas entre os agentes de governança, e entre eles e as demais partes interessadas. Por meio de recomendações objetivas, o documento sugere caminhos para que se compreenda a comunicação como um fator de diferenciação, criação de valor, preservação da imagem, melhoria dos resultados e longevidade da organização.

A comunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico nas organizações, contribuindo para a criação de valor e a melhoria de resultados. Ao mesmo tempo, a sociedade vem exigindo um novo padrão de comunicação, passando a adotar um comportamento participativo, pelo qual demanda opinar, comentar, discutir e se posicionar sobre as atividades das organizações (IBGC, 2017, p. 7).

De acordo com o IBGC (2015a), a governança corporativa busca criar um ambiente no qual as pessoas procurem voluntariamente ter um comportamento ético, cumprir regras e tomar decisões para o melhor interesse comum de longo prazo dos agentes e públicos da organização. O próprio Instituto reitera a relevância da comunicação organizacional para que as instituições consigam alcançar esse propósito.

O foco no aprimoramento do diálogo da administração, interna e externamente, tem crescido em razão das crises financeiras, do maior ativismo de acionistas, de maior regulação e autorregulação, entre outros motivos que fazem com que as companhias utilizem a comunicação para administrar as expectativas, considerar interesses e garantir o cumprimento dos compromissos e exigências regulatórias (IBGC, 2017, p. 13).

Entendemos como fundamental esse reconhecimento do IBGC e sua aproximação com o tema da comunicação organizacional e com a Aberje. Desde 2022, as duas entidades promovem uma associação recíproca, mas a parceria é mais longa (Ayres, 2022). Paulo Nassar, Diretor-Presidente da Associação, lembra que já atuou como palestrante no encontro anual do Instituto e ministrou a disciplina de Comunicação no curso para formação de Conselheiros, promovido pelo IBGC. Além disso, segundo o gestor,

[...] a Aberje encaminha ao IBGC semestralmente parte dos integrantes de seu Conselho Deliberativo para adquirirem os conhecimentos excelentes da ciência e da arte do aconselhamento e da governança. A integração do IBGC – como novo associado da comunidade da comunicação de empresas e instituições representada pela Aberje – reforça o entendimento de que não há governança excelente sem comunicação excelente (Ayres, 2022).

Acreditamos que a perenidade das organizações passa por essa integração e mútua colaboração entre entidades reconhecidas por suas áreas de atuação. Possivelmente, o caminho para a construção de empresas éticas, sustentáveis e socialmente responsáveis, também exija parcerias e processos mais dialogados e colaborativos.

As reflexões abordadas nesse capítulo são aderentes ao nosso objeto de estudo e, por isso, consideradas na etapa posterior. Nenhuma, no entanto, se dedica ao recorte que propomos – como a governança corporativa compreende e *lugariza* (Augé, 2012) a comunicação organizacional –, o que evidencia o potencial do nosso estudo para a produção de novos conhecimentos.

## 6 DIMENSÕES, LUGAR E COMPREENSÃO DA COMUNICAÇÃO

Na intenção de responder às questões de pesquisa e atender aos objetivos propostos, passamos a explorar e analisar as publicações do IBGC que constituem o *corpus* desta dissertação. Como já referimos no capítulo 2, entendemos que o *Código das Melhores Práticas*, por não tratar de um assunto específico, mas de todo o sistema de governança e seus agentes, pode ser o documento mais isento para identificarmos o lugar da comunicação na governança corporativa. Já o *Caderno Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* – única publicação oficial do Instituto que aproxima nossos temas de estudo – pode auxiliar no desvelamento do modo como a governança compreende a comunicação.

Esta etapa, seguindo as fases da Análise de Conteúdo (AC), inclui: (1) a exploração dos documentos selecionados; (2) a categorização dos usos dos termos *comunicação* e *informação*; (3) a identificação das dimensões da comunicação (Massoni, 2007b; 2014) (Apêndices C, D, E e F); e (4) a análise e tecitura dos resultados, em diálogo com a revisão teórica e o método. Buscamos, com as lentes da complexidade – e à luz da Sociologia Compreensiva (Maffesoli, 2008, 2020, 2022) e do Interacionismo Simbólico (Mead, 2021; Blumer, 1980) –, (res)significar nosso objeto, (re)ligar dialogicamente o que esses documentos nos revelam/manifestam e evidenciar sentidos contextualizados.

Pinto (2011) sustenta que sentido é um significado produzido em um contexto, é “[...] uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer [...]” (Pinto, 2011, p. 87). Assim, sem nos isentar da responsabilidade pelas (re)leituras, (re)ligações e (res)significações, destacamos que as análises apresentam o nosso ponto de vista e os sentidos construídos a partir de nossos contextos.

### 6.1 CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Considerando regras de enumeração, agregação e classificação (Fonseca Júnior, 2005), categorizamos os usos dos termos selecionados no *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (Apêndices C e D). O levantamento

preliminar de dados brutos, a partir da AC – com as incidências, os sentidos contextualizados e as dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) –, é apresentado no Quadro 16.

**Quadro 16** – Levantamento preliminar de dados brutos no *Código das Melhores Práticas*

<b>Termo</b>	<b>Incidência</b>	<b>Sentido contextualizado</b>	<b>Dimensão da comunicação</b> (Massoni, 2007b, 2014)
<b>Comunicação</b>	13	Interação (6) Divulgação (4) Informação (1) Canal (1) Norma (1)	Informativa (6) Relacional (6) Ideológica (1) Comunicacional (0)
<b>Informação</b>	51	Dado (25) Embasamento (5) Conhecimento (4) Divulgação (4) Transmissão (3) Prestação de contas (3) Acesso (2) Norma (2) Análise (1) Explicação (1) Interação (1)	Informativa (42) Ideológica (8) Relacional (1) Comunicacional (0)

**Fonte:** A autora (2023).

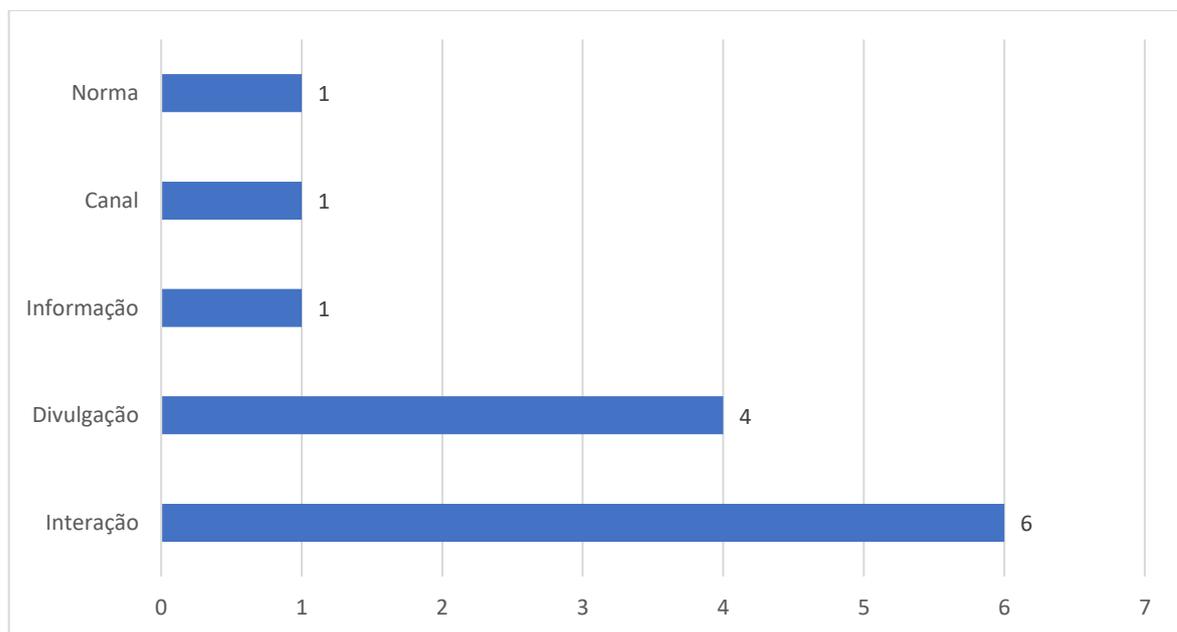
Esforçamo-nos para compreender o sentido de cada ocorrência, a partir do seu contexto, bem como para encaixá-la em apenas uma dimensão da comunicação (Massoni, 2007b, 2014). Em repetidas situações, foi necessário optar entre possibilidades diversas, seja pela polissemia dos termos, seja pela ânsia de considerar o todo. Nas nossas escolhas, tranquiliza-nos o princípio de incompletude e incerteza, de Morin (2015a, 2015b), pelo qual o saber pode ser questionado, interrogado e reformulado; assim como o olhar compreensivo, de Maffesoli (2020, 2022), que nos convida a, na busca pelo verossímil, prestar atenção às nossas intuições.

Constatamos a baixa incidência do termo *comunicação* ao longo do *Código*, o que pode estar relacionado à opção do IBGC, por oferecer um documento mais principiológico e menos prescritivo – visando a contemplar maior diversidade de organizações. Ao mesmo tempo, avaliamos que isso tende a revelar a falta de reconhecimento do lugar estratégico da comunicação. Pesquisando por termos, como

*auditoria* e *riscos*, identificamos um número bem mais expressivo – 61 e 51 ocorrências, respectivamente. Destacamos que essas áreas – de auditoria e de riscos –, diferente da comunicação, também têm espaço no desenho do sistema de governança (ver Figura 3, capítulo 3).

Para facilitar a visualização e favorecer a interpretação e as inferências, (re)apresentamos os dados do Quadro 16 nos gráficos a seguir (Figuras 4 a 7):

**Figura 4** – Sentidos do termo *Comunicação* no *Código das Melhores Práticas*



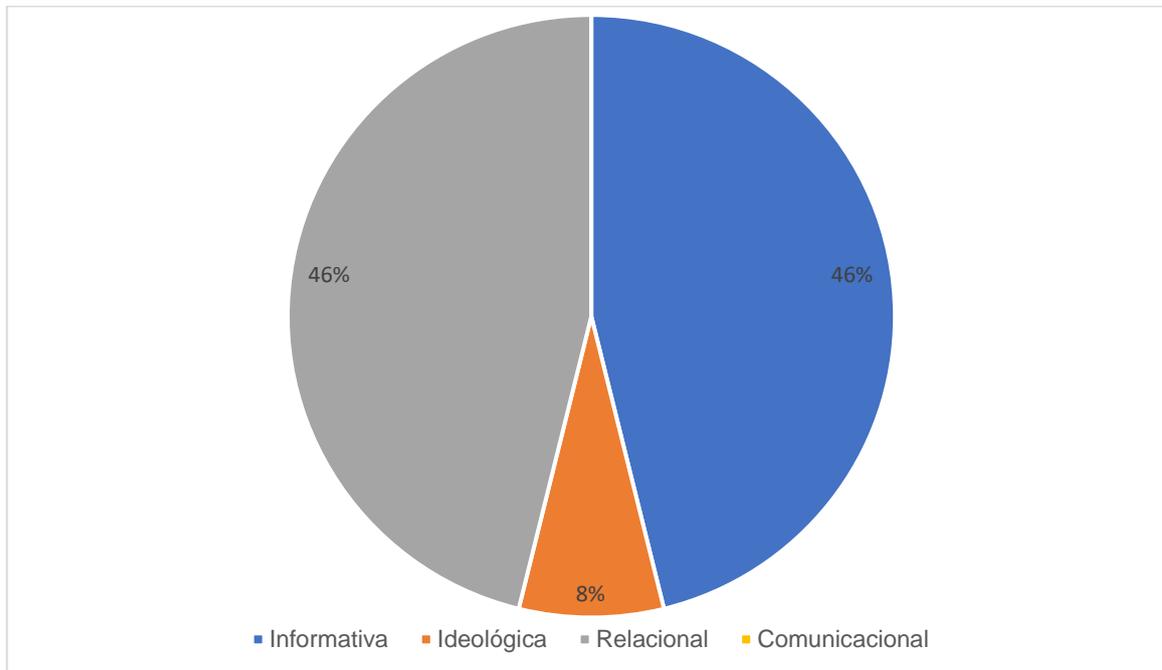
Fonte: A autora (2023).

Entre os sentidos revelados para *comunicação* (Figura 4), no *Código*, destaca-se o de *interação*, que se refere aos relacionamentos entre os agentes de governança e/ou entre a organização e seus públicos de interesse. Os sentidos de *divulgação*, *informação* e *canal* poderiam ser agrupados, tendo em vista que possuem marcas de racionalidade em comum, como linearidade, verticalidade e operação.

Atribuímos a ideia de *norma* à política de comunicação. Para o IBGC (2023a, p. 69), as políticas organizacionais são constituídas por “[...] normas e procedimentos [...] que estabelecem processos e rotinas dentro do cotidiano da organização, assim como alinham as expectativas junto a agentes de governança, colaboradores, fornecedores, clientes e demais partes interessadas”. Por buscarmos sensibilizar e criar alinhamento a partir de um discurso unívoco, avaliamos que elas podem ser

consideradas aparatos de reprodução ideológica da organização, motivo pelo qual as visualizamos na dimensão ideológica (Figura 5).

**Figura 5** – Dimensões da Comunicação nos usos do termo *Comunicação* no *Código das Melhores Práticas*



**Fonte:** A autora (2023).

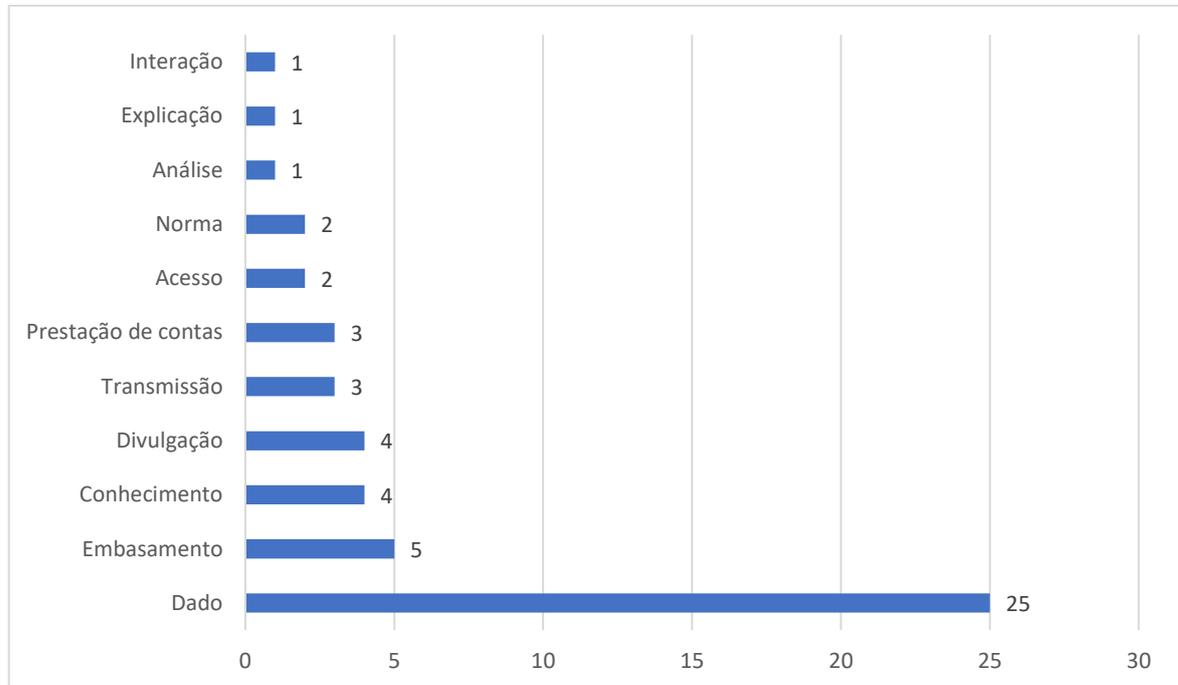
Destacamos a proporcionalidade entre as dimensões relacional e informativa. Isso, de um lado, pode revelar a compreensão de comunicação como processo horizontal, em que há encontro, vínculo e conexão; mas, de outro, pode significar que a comunicação ainda é entendida, pelo IBGC, como canal ou instrumento para disseminação de informações e/ou distribuição de mensagens.

Assim como não identificamos, nos usos do termo *comunicação*, noções de encontro sociocultural, atuação em conjunto ou articulação social, também não distinguimos nenhum que atendesse à dimensão comunicacional. Reconhecemos que uma política de comunicação poderia ser considerada nessa perspectiva – a recém apresentada definição do IBGC, no entanto, a afasta desse lugar mais complexo e estratégico.

O panorama fica mais crítico quando o vocábulo em questão é *informação* (Figura 6), que aparece 51 vezes ao longo do *Código*. Se recordamos Wolton (2010), para quem informar não é comunicar, o resultado não nos surpreende – a informação

se refere à mensagem, enquanto a comunicação, muito mais complexa, é a relação (Wolton, 2010; Pérez, 2012a), a afetação mútua (França, 2008), a interação (Pérez, 2012a; Sodré, 2018), o diálogo dialógico (Pérez, 2012b; Oliveira, 2016, 2018).

**Figura 6** – Sentidos do termo *Informação* no *Código das Melhores Práticas*



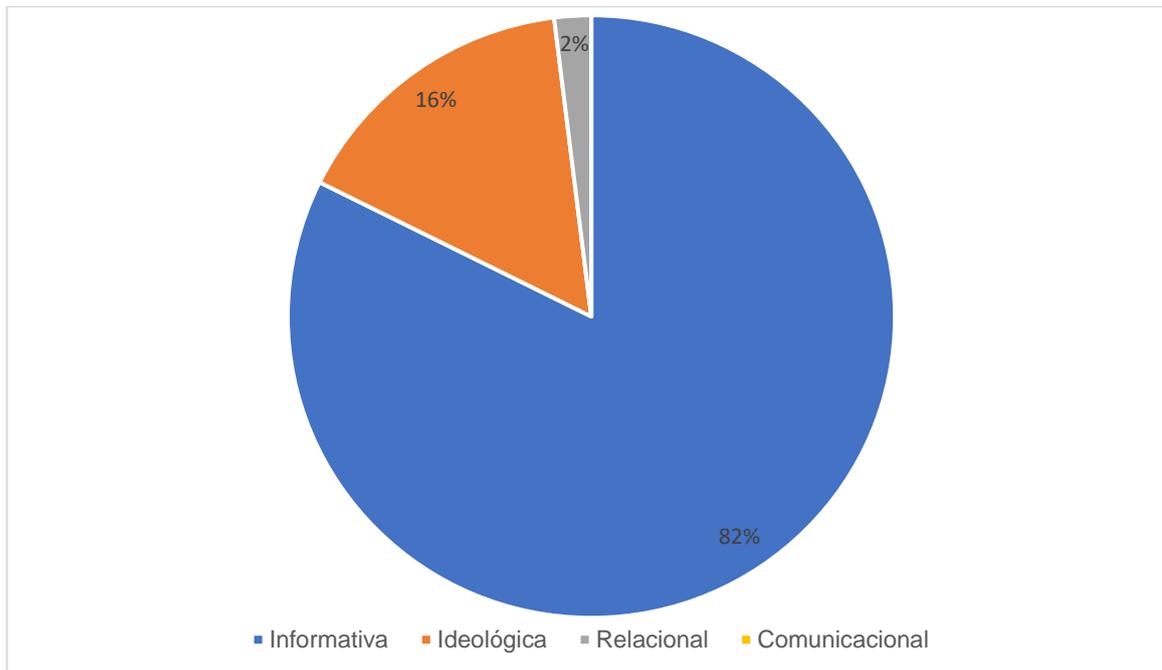
**Fonte:** A autora (2023).

A maioria dos sentidos admitidos para *informação* reforça a ideia de operação, linearidade e verticalidade. Embora cientes de que, enquanto processo, a informação tem essas características, chama-nos a atenção que quase metade dos seus usos comporte a simples noção de *dado*, como material bruto e sem tratamento – não chegando, sequer, a se configurar como mensagem ou informação.

Novamente, relacionamos a noção de *norma* com as políticas – desta vez, a de divulgação de informações, que tem o objetivo de inibir e punir o seu uso indevido. Tal como as acepções de *explicação* e *prestação de contas*, essa corresponde à visão tradicional de governança corporativa, baseada em recompensas, sanções e punições (Silveira, 2020, 2021). Já os sentidos de *transmissão*, *divulgação*, *conhecimento* e *embasamento*, não obstante possam corresponder a dimensões distintas, têm marcas em comum, como linearidade e segmentação.

A Figura 7 ilustra o panorama das dimensões da comunicação reveladas a partir do termo *informação*:

**Figura 7** – Dimensões da Comunicação nos usos do termo *Informação* no *Código das Melhores Práticas*



**Fonte:** A autora (2023).

Não encontramos, aqui, um equilíbrio entre as dimensões – pelo contrário, percebemos o domínio quase absoluto da informativa. A ideológica se manifesta quando se refere a políticas organizacionais, como já mencionamos, ou quando os sentidos são de *análise* e de *embasamento*, ou seja, de informar com o objetivo de apoiar na tomada de decisões. Estes últimos também poderiam ser *encaixados* na dimensão informativa, mas admitimos que, possivelmente, comportem uma intencionalidade e envolvam processos de sensibilização, atuando como aparato de reprodução ideológica.

Apenas uma ocorrência coincide com a dimensão relacional; e, novamente, nenhum dos sentidos revelados para *informação* corresponde à dimensão comunicacional. Isso já era esperado, na medida em que essas dimensões se afastam da emissão e enfatizam as interações, os processos de produção coletiva de sentidos e a articulação da diversidade social (Massoni, 2007b, 2014).

Buscamos, nesse exercício, assimilar os termos e expressões em seu contexto, esforçando-nos para – como recomenda Maffesoli (2020) – superar o conceitual e promover uma compreensão sociológica, incluindo a experiência sensível da vida cotidiana. Como intencionamos um estudo com ênfase qualitativa, também

acreditamos ser fundamental fazer uma (re)leitura de recortes/fragmentos do texto. A seguir, apresentamos alguns, que foram selecionados por sua pertinência, do nosso ponto de vista, e são acompanhados de inferências, que visam à reflexão e à análise:

Para cumprir o propósito da organização, o conselho de administração deve focar nos seguintes temas: i. Criação de valor sustentável de longo prazo [...]; ii. Cultura e pessoas [...] – *preservar, reforçar ou, se necessário, promover transformações na cultura e identidade da organização* [grifo nosso] [...]; iii. Estratégia [...]; iv. Governança corporativa [...] – *garantir o fluxo de informações e comunicação com os sócios e com as partes interessadas* [grifo nosso] [...]; [e] v. Supervisão [...] (IBGC, 2023a, p. 33).

A comunicação não consta no rol de temas a serem priorizados pelo principal órgão de governança, sendo sequer citada, enquanto área ou processo, na descrição desses tópicos. Inserimos e grifamos dois extratos – com elementos que a envolvem, mesmo que indiretamente –, por meio dos quais ela poderia ter sido explorada: a cultura organizacional, que, a partir das lentes da complexidade, (re)tece a comunicação, as interações e as relações entre os sujeitos da organização (Scroferneker, 2014); e o fluxo de informações e comunicação, que, dependendo do contexto, pode corresponder às dimensões informativa ou relacional (Massoni, 2007b, 2014).

Da mesma forma, ao apresentar os comitês de assessoramento – que “[...] auxiliam o conselho de administração no exercício de suas atribuições [...], estudam os assuntos de sua competência e elaboram recomendações [...]” (IBGC 2023a, p. 39) –, o *Código* não faz referência à comunicação. Entendemos que, tão relevante quanto o de auditoria, ao qual o documento dedica meia página, seria um comitê para temas, como comunicação, reputação e gerenciamento de crises<sup>59</sup>. Como revela a pesquisa *A comunicação da governança no Brasil* (capítulo 5), os colegiados mais comuns são os que tratam de riscos, auditoria, desempenho financeiro e ESG.

A ausência da comunicação organizacional, como já referimos, também é observada na ilustração que apresenta o sistema de governança (Figura 3, capítulo 3), com sua estrutura e seus agentes – “[...] guardiões dos princípios [...] e protagonistas no exercício das melhores práticas” (IBGC, 2023a, p. 20). A falta da *caixinha* da comunicação nesse organograma e do seu reconhecimento como agente,

---

<sup>59</sup> Aqui, trazemos o exemplo da Randoncorp, companhia de capital aberto que tem, no desenho de sua estrutura de governança, o *Comitê de Marca e Reputação* (Randoncorp, 2023, p. 39). Entre outras responsabilidades, o colegiado pensa estratégias relacionadas aos temas e coordena a publicação do relatório anual de sustentabilidade.

talvez já fosse suficiente para inferir que ela não ocupa lugar estratégico na governança corporativa.

Para além desse espaço físico não reconhecido, temos dificuldade de identificar seu lugar antropológico – identitário, relacional e histórico (Augé, 2012). Avaliamos que, nesse documento, o profissional de comunicação não encontrará um ponto de referência, nem conseguirá estabelecer senso de pertencimento (Augé, 2012), precisando procurar brechas e/ou alternativas para se *lugarizar*.

O não dito no *Código*, em nossa perspectiva, revela o não lugar da comunicação na governança, marcado pela falta de relação e identidade (Augé, 2012), pelo anonimato e pela ausência do diálogo (Scroferneker; Amorim, 2017). A propósito, em momento algum a publicação aborda o *diálogo*. O termo somente aparece no glossário, na definição de mediação elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça, Conciliação e Mediação: “[...] processo voluntário de solução de conflitos, em que as partes envolvidas buscam, por meio do diálogo mediado por uma terceira pessoa, uma solução que atenda a todos os envolvidos no conflito” (IBGC, 2023a, p. 72).

Não parece haver um entendimento, por parte do Instituto, da comunicação enquanto diálogo, quanto menos como diálogo dialógico – que inclui os mal-entendidos, os conflitos e o contraditório, como espaços de crescimento e aprendizado para a organização e seus interlocutores (Oliveira, 2018). A mediação é um processo fundamental para a governança, mas a inclusão da perspectiva desse diálogo – que não tem finalidade utilitária de buscar consenso – poderia propiciar a dimensão comunicacional (Massoni, 2007b, 2014) e a transformação da comunicação no contexto das organizações (Oliveira, 2018), encorajando o reconhecimento e a apropriação do seu lugar estratégico.

## **6.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO**

As mesmas regras de enumeração, agregação e classificação (Fonseca Júnior, 2005) foram consideradas na análise dos usos dos termos *comunicação* e *informação* no *Caderno de Governança nº 16 – Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* (Quadro 17). Destacamos que, nessa tarefa, com um olhar mais

apurado, excetuamos as repetições de algumas expressões, quando se referem a estrutura – em *comitê/política/área de divulgação de informações*, por exemplo, em vez de contar as diversas ocorrências, consideramos apenas uma –, motivo pelo qual as incidências podem diferir das apresentadas no Apêndice B.

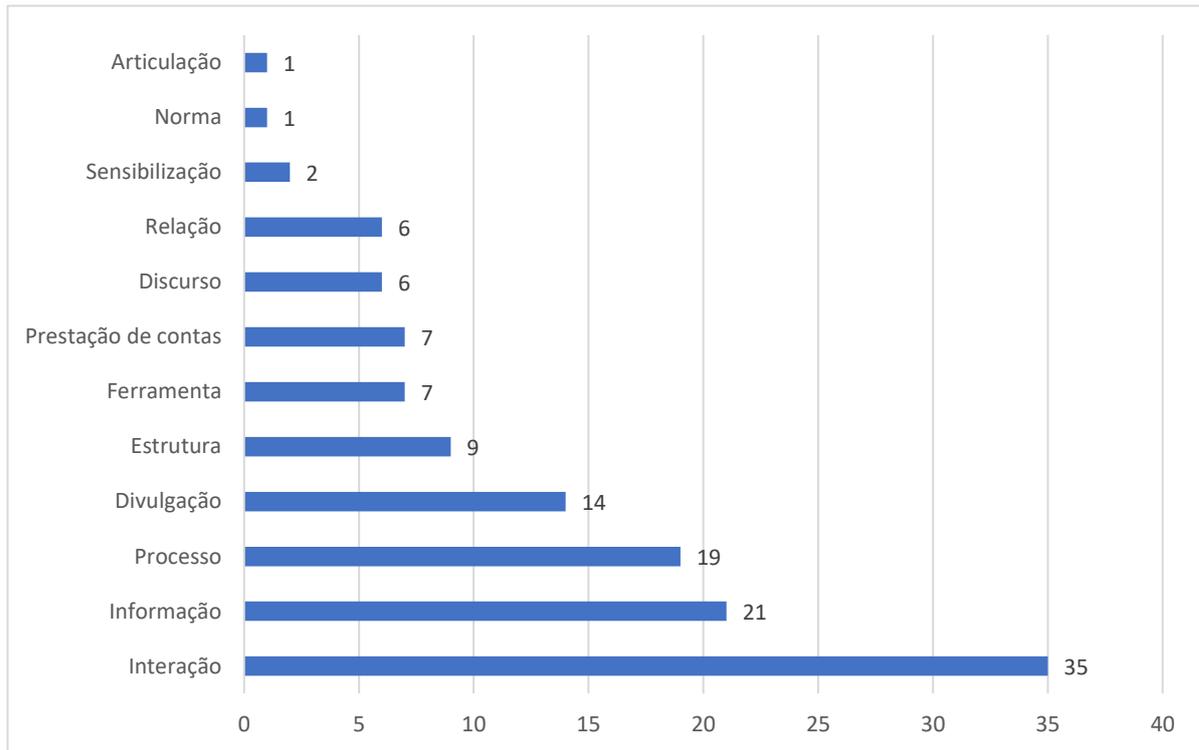
**Quadro 17** – Levantamento preliminar de dados brutos no *Caderno de Governança nº 16*

<b>Termo</b>	<b>Incidência</b>	<b>Sentido contextualizado</b>	<b>Dimensão da comunicação</b> (Massoni, 2007b, 2014)
<b>Comunicação</b>	128	Interação (35) Informação (21) Processo (19) Divulgação (14) Estrutura (9) Ferramenta (7) Prestação de contas (7) Discurso (6) Relação (6) Sensibilização (2) Norma (1) Articulação (1)	Informativa (47) Ideológica (47) Relacional (24) Comunicacional (10)
<b>Informação</b>	143	Dado (65) Notícia (30) Explicação (11) Conhecimento (6) Acesso (9) Prestação de contas (7) Orientação (3) Divulgação (3) Interação (2) Análise (2) Mensagem (2) Norma (1) Versão (1) Discurso (1)	Informativa (115) Ideológica (26) Relacional (2) Comunicacional (0)

**Fonte:** A autora (2023).

Contextualizamos cada ocorrência, visando a compreender o seu sentido e a identificar, no seu emprego, a dimensão dominante da comunicação (Massoni, 2007b, 2014). Novamente, quando mais de uma opção nos parecia oportuna – seja nos sentidos, seja nas dimensões –, foi necessário fazer escolhas. Como se trata de um documento dedicado à comunicação, temos um alto índice de incidência do termo, diferente do registrado no *Código*.

Nos gráficos seguintes (Figuras 8 a 11), ilustramos os dados do Quadro 17, a fim de favorecer as interpretações e inferências:

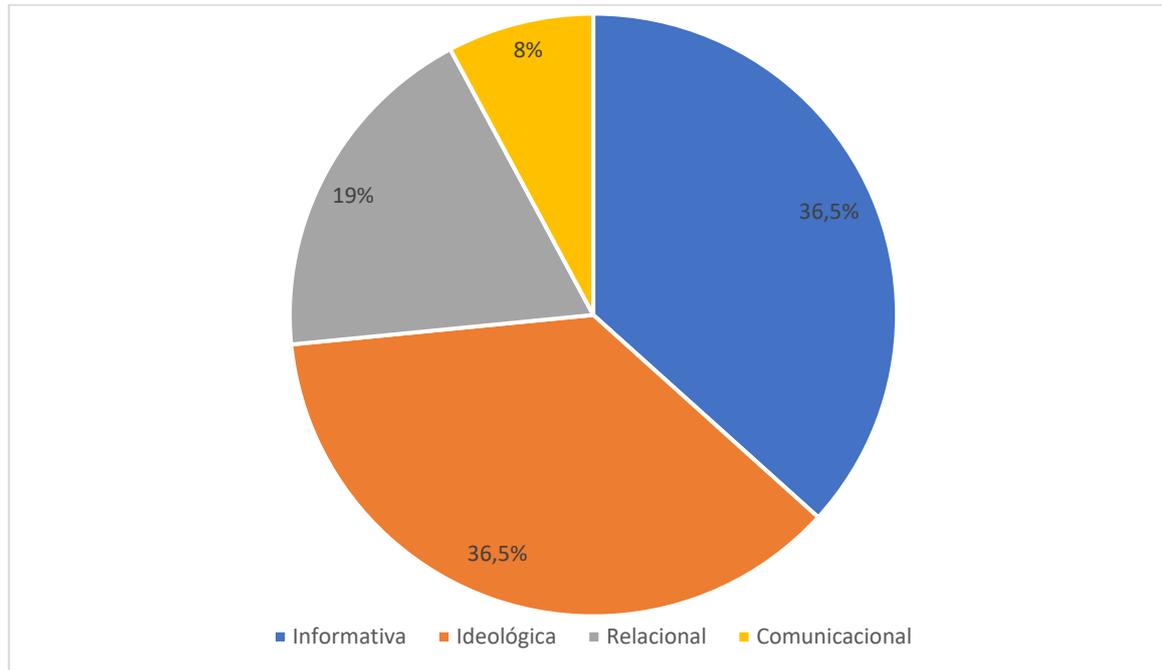
**Figura 8** – Sentidos do termo *Comunicação* no *Caderno de Governança nº 16*

Fonte: A autora (2023).

Destaca-se, entre os sentidos revelados para *comunicação* (Figura 8), também nesse documento, o de *interação* – geralmente associado aos contatos entre os agentes de governança e/ou entre a organização e seus públicos de interesse. Se agrupamos, de um lado, os usos que remetem a *relação*, *interação*, *processo*, *articulação* e *sensibilização*, e, de outro, *informação*, *divulgação*, *estrutura*, *ferramenta* e *prestação de contas*, percebemos um certo equilíbrio. Isso pode revelar reconhecimento dos intercâmbios, conexões e vínculos que envolvem o processo comunicacional, mas, ao mesmo tempo, entendimento limitado/reducionista da comunicação.

Quando analisamos as dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) (Figura 9), no entanto, esse equilíbrio só se dá entre a informativa e a ideológica. Isso pode significar que, apesar de o sentido ser de *interação* e/ou *relação*, as marcas de racionalidade e/ou as ênfases, em muitas situações, não correspondem à dimensão relacional, ou seja, não contemplam a horizontalidade e/ou a participação, nem consideram a comunicação como processo de produção de sentido a partir do vínculo com o outro.

**Figura 9** – Dimensões da Comunicação no termo *Comunicação* no *Caderno de Governança nº 16*



**Fonte:** A autora (2023).

Identificamos a dimensão comunicacional em apenas 8% das incidências – ou dez trechos do documento –, geralmente relacionada a *processo*, que abarca/inclui as demais dimensões. Nessas raras oportunidades, avaliamos que a comunicação é concebida como encontro sociocultural, construção da diversidade e/ou articulação social, apresentando marcas, como heterogeneidade, complexidade, multiplicidade e fluidez.

Entendemos relevante o destaque feito pelo Instituto, nos créditos do *Caderno*:

Esta publicação é resultado de projeto desenvolvido e executado pela *Comissão de Comunicação e de Mercado de Capitais* [grifo nosso] do IBGC. Seu conteúdo não reflete, necessariamente, as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC (IBGC, 2017, p. 3).

Os temas abordados pela comissão – *comunicação e mercado de capitais* – talvez fossem mais bem tratados e compreendidos em publicações específicas. Ademais, dos oito profissionais envolvidos na coordenação do projeto, apenas um é da área de comunicação<sup>60</sup>, enquanto os demais são formados em administração (2), engenharia (2), direito (2) e economia (1). Eles se repetem na comissão de redação

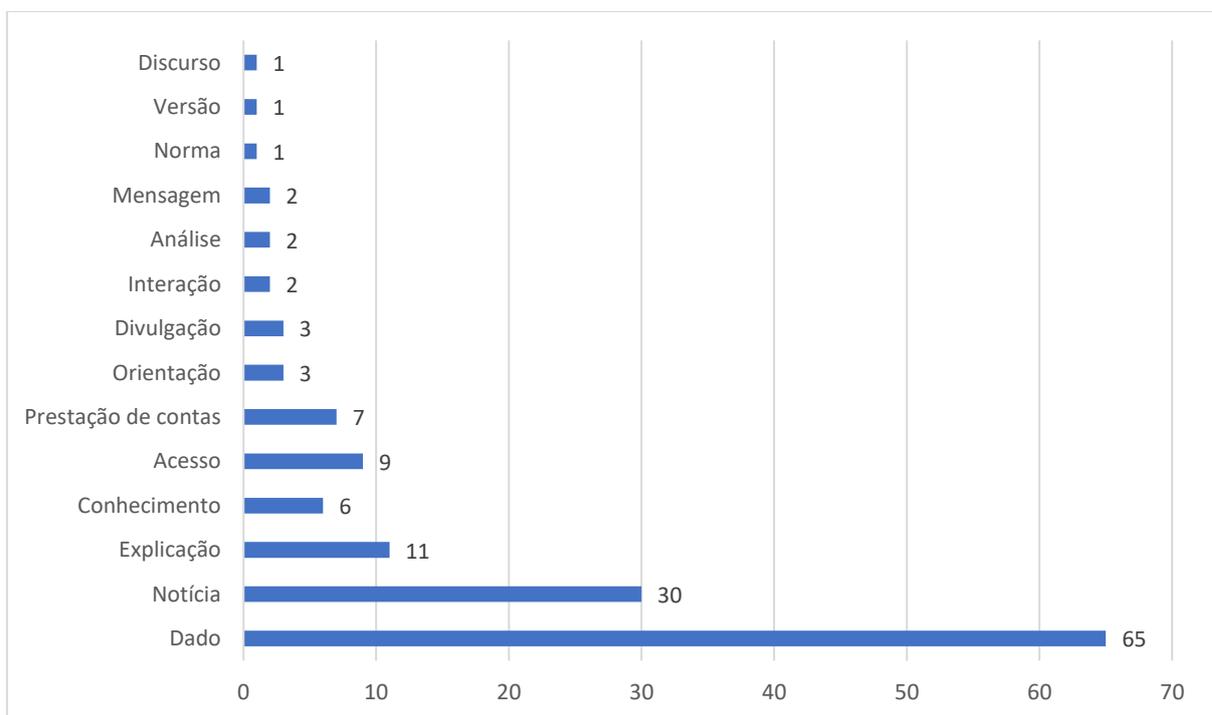
<sup>60</sup> Angélica Consiglio, de acordo com sua apresentação na rede social *LinkedIn*, é graduada em jornalismo e tem especializações em comunicação, inovação e gerenciamento de crises (Consiglio, 2023).

do documento, que conta com outros 13 profissionais das áreas supracitadas, exceto da comunicação<sup>61</sup>.

Isso, por si só, poderia revelar que a compreensão do IBGC é a de comunicação como operação, ferramenta e/ou instrumento. A Figura 9 ilustra e corrobora essa percepção: 36,5% dos usos do termo correspondem à dimensão informativa, referindo-se à comunicação como transmissão de informações e difusão de mensagens, com predomínio dos produtos sobre os processos. O percentual se repete quando se trata da dimensão ideológica, em que a comunicação, por meio de sensibilização e/ou manipulação, é aparato de reprodução ideológica a serviço dos resultados econômico-financeiros e da sustentabilidade organizacional.

Isso evidencia o que defendemos no capítulo 4: a comunicação, não raro, é concebida como instrumento para atender às demandas cotidianas das organizações. O cenário se agrava quando o termo em questão é *informação* (Figura 10):

**Figura 10** – Sentidos do termo *Informação* no *Caderno de Governança nº 16*

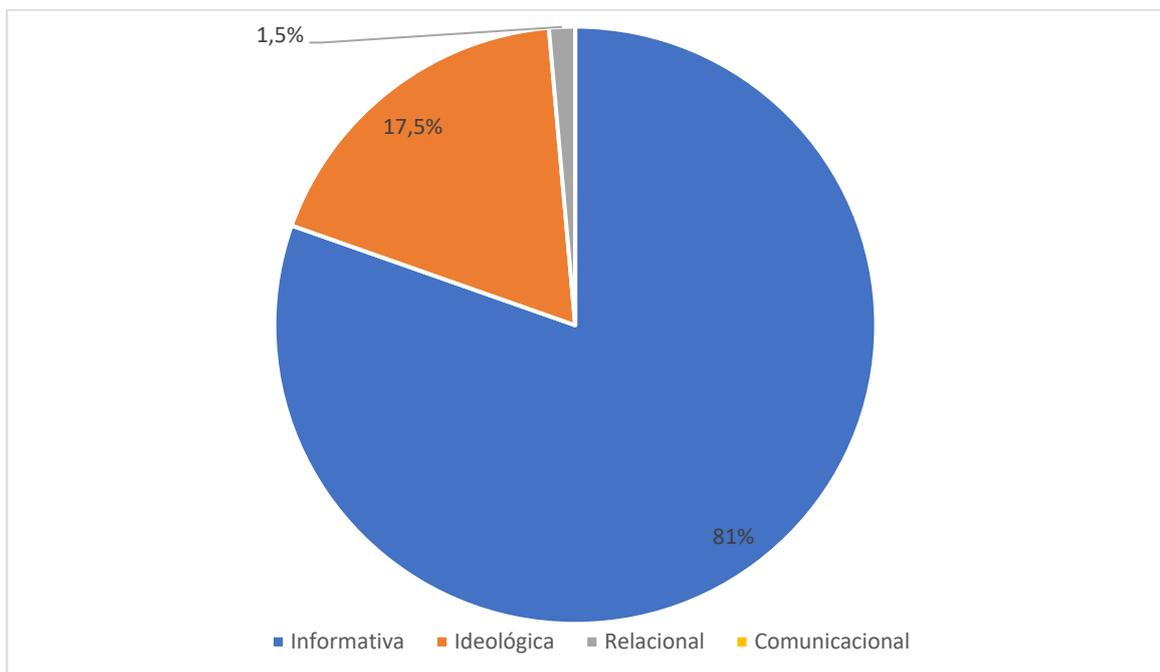


**Fonte:** A autora (2023).

<sup>61</sup> Chegamos a essas informações consultando, além do *Caderno nº 16*, sites e redes sociais, como o *LinkedIn*.

Assim como no *Código*, a maioria das acepções reforça o entendimento de *informação* como *dado*, *notícia*, *explicação* ou *prestação de contas*. Simultaneamente, o termo pode significar *acesso*, *norma* ou *discurso*, sendo tratado como instrumento de poder – o que potencializa a criação de barreiras para fluxos menos rígidos e hierárquicos (Silva, 2018), e impede a manifestação das dimensões relacional e comunicacional (Figura 11).

**Figura 11** – Dimensões da Comunicação no termo *Informação* no *Caderno de Governança nº 16*



**Fonte:** A autora (2023).

Percebemos o domínio quase absoluto da dimensão informativa e, novamente, a ausência da dimensão comunicacional nos usos do termo *informação*. Como na análise do *Código*, insistimos que isso já era esperado. O estranhamento não se encontra quando damos à informação um significado reducionista – ela é a mensagem, como nos recorda Wolton (2010), e comporta as marcas da linearidade, verticalidade, segmentação e operação –, mas quando a comunicação é circunscrita à informação.

Reiterando a ênfase qualitativa que buscamos alcançar em nossa pesquisa, repetimos o exercício realizado com o *Código*, em que propomos a (re)leitura de alguns fragmentos do texto. A seleção desses excertos, bem como as inferências e

reflexões, resultam do nosso ponto de vista e contexto, em diálogo com o método e a revisão teórica.

Neste primeiro trecho, avaliamos que o IBGC, apesar de reconhecer a relevância da comunicação para o alcance dos propósitos institucionais, não consegue se afastar da ótica ferramental/técnica da comunicação:

A comunicação eficaz entre os agentes da governança corporativa, e entre eles e suas partes interessadas, contribui para a criação de valor, a preservação da imagem, o fluxo correto das orientações gerenciais, a melhoria dos resultados e perenidade da organização (IBGC, 2017, p. 9).

A utilização de vocábulos, como *eficaz* e *fluxo correto*, revela a dimensão informativa e o viés instrumental a partir do qual essa comunicação é assimilada. Ao mesmo tempo, os efeitos esperados dessa comunicação – criação de valor, preservação da imagem, melhoria dos resultados etc. – correspondem à dimensão ideológica. O Instituto se refere à comunicação como uma espécie de aparato ou mecanismo a serviço dos objetivos organizacionais, desconsiderando-a enquanto processo complexo, capaz de promover a articulação social e o encontro sociocultural.

Ao citar os diversos públicos afetados pela comunicação, o texto inclui as relações e interações entre eles:

[...] o sucesso de um programa de governança corporativa também está na forma como as companhias desenvolvem sua comunicação interna e externa, ou seja, está nas relações entre o conselho de administração [...], os acionistas, seus comitês e a diretoria executiva, mas também na dinâmica desse grupo com todas as partes interessadas (IBGC, 2017, p. 12).

Podemos inferir que, nesse momento, o Instituto se refere a uma comunicação não limitada a um conjunto de técnicas ou ferramentas articuladas, com a intencionalidade de comunicar; e, em certa medida, assume a complexidade que envolve e constitui o processo comunicacional, segundo as significações construídas pelos diferentes públicos. É possível reconhecer, aqui, a dimensão relacional, cuja ênfase está nas interações e na produção de sentido, a partir do vínculo com o outro. O foco, todavia, se encontra no resultado: o sucesso do programa de governança.

O texto intercala visões mais abrangentes e outras mais redutoras: “Assim, para além dos desafios organizacionais já historicamente conhecidos, tais como concorrência, competitividade e globalização, reforça-se a importância da comunicação corporativa” (IBGC, 2017, p. 12). Ao mesmo tempo em que reconhece essa comunicação como desafio e ressalta sua importância, o IBGC admite a

concepção funcionalista de comunicação – dando-lhe adjetivos, como *malfeita* ou *bem-feita* –, como se fosse possível o controle absoluto do processo comunicacional pelo emissor (Nassar; Furlanetto; Figueiredo, 2009).

Uma comunicação malfeita ou ausente, ou mesmo alguma questão mal respondida, é o suficiente para um confronto com a opinião pública, para perda de credibilidade e até para uma perda financeira relevante, prejudicando o futuro da organização e, conseqüentemente, sócios, investidores e demais partes interessadas (IBGC, 2017, p. 12).

Considerando o conjunto do documento, deduzimos que o Instituto – ao citar a comunicação malfeita e os prejuízos dela decorrentes – assume a possibilidade de controle das organizações sobre seus públicos e/ou mensagens, bem como o domínio sobre os processos de produção de sentido e/ou sobre as associações feitas pela opinião pública<sup>62</sup> diante de eventos críticos. Ademais, parece transferir para a comunicação a responsabilidade por possíveis perdas financeiras e de credibilidade.

Na sequência, o IBGC apresenta uma perspectiva mais complexa:

A comunicação, no contexto organizacional, tem passado por amplos processos de discussão e de análise, fazendo com que as organizações revisem seu papel dentro de suas estruturas. O ato de comunicar-se tem mudado na mesma proporção que os riscos de imagem e de reputação estão aumentando, por conta dos novos espaços de troca e de compartilhamento de informações e de percepções. Por isso, até a comunicação obrigatória, antes realizada somente por especialistas na área, agora tem uma participação [...] de todas as áreas da organização [...] (IBGC, 2017, p. 12).

Esse é um dos poucos extratos que nos permitem identificar a possibilidade de dominância da dimensão comunicacional. De certa forma, o texto aborda essa comunicação como algo vivo e dinâmico, em constante processo de mudança – assim como são a sociedade e as organizações (Capra, 2005; Wheatley, 2006) –, e manifesta que todas as áreas da organização devem participar dos seus movimentos.

Essa comunicação abarca, em alguma medida, as demais dimensões – informativa, ideológica e relacional. Para promover o encontro sociocultural, no entanto, ela ainda precisa ser promovida e reconhecida na cultura organizacional, nas relações, interações e diálogos entre os agentes de governança – sujeitos que, ao (re)tecerem suas redes simbólicas, disputam e constroem sentido (Baldissera, 2011).

---

<sup>62</sup> Entre tantas definições, opinião pública pode ser entendida como “[...] um processo de interação entre as atitudes individuais e as crenças individuais sobre a opinião da maioria” (Noelle-Neumann apud Hohlfeldt, 2019, p. 231). É, também, a opinião da maioria, expressa livremente na medida em que tem acesso aos meios de comunicação (Hohlfeldt, 2019).

Para o IBGC (2017), uma comunicação transparente e efetiva – ao contrário daquela *malfeita* –, poderia mitigar, entre outros riscos, os de imagem e reputação:

Essa evolução para uma sociedade mais participativa torna imperativo que as organizações tenham uma comunicação efetiva e transparente para mitigarem riscos de imagem, crises e impactos nos negócios. Os interessados nos resultados da organização [...] estão mais cientes de seus papéis, direitos e deveres; estão, portanto, mais questionadores. Em geral, eles não se conheciam e não dialogavam. Agora, trocam constantemente percepções e buscam, a todo o momento, garantir a veracidade das informações fornecidas (IBGC, 2017, p. 12).

Essa transparência não parece ser algo genuíno, mas uma necessidade diante da crescente participação da sociedade. Os novos ambientes de troca, especialmente as redes sociais digitais das organizações – que Scroferneker *et al.* (2020) consideram como *ouvidorias ressignificadas* –, não inauguram uma nova comunicação. Eles alteram as características dos processos comunicacionais, na medida em que permitem interação dialógica e produção coletiva de sentido.

Recordamos o entendimento de Pérez (2012a), para quem a comunicação é processo de interação macrossocial, espaço de encontro para a heterogeneidade sociocultural e sistema plural de articulação de percepções. Hoje, os interlocutores não só esperam transparência por parte das organizações, mas querem opinar, participar e ser ouvidos. Além de desafio, isso pode ser uma oportunidade para a comunicação, na medida em que se aproxima das dimensões relacional e comunicacional.

O foco no aprimoramento do diálogo da administração, interna e externamente, tem crescido em razão das crises financeiras, do maior ativismo de acionistas, de maior regulação e autorregulação, entre outros motivos que fazem com que as companhias utilizem a comunicação para administrar as expectativas, considerar interesses e garantir o cumprimento dos compromissos e exigências regulatórias (IBGC, 2017, p. 13).

Esse é um dos únicos trechos do *Caderno* que inclui o termo *diálogo*. A partir da compreensão de Oliveira (2016, 2018), inferimos que o IBGC se refere a uma *interação dialógica estrategicamente gerida*, em que esse diálogo pode ser instrumento de gestão e/ou estratégia de relacionamento. Parece-nos que, apesar de superar a troca informacional, ainda não se trata de diálogo dialógico (Sennett, 2012; Oliveira, 2016, 2018, 2020), dado que intenciona administrar expectativas e interesses dos sujeitos envolvidos – em outras palavras, tem finalidade utilitária de buscar consensos, resolver controvérsias ou solucionar problemas.

Repetidas vezes, ao longo do documento, o Instituto afirma que a comunicação é estratégica, seja para alcançar os resultados projetados e garantir a perenidade da organização, seja para administrar relacionamentos e expectativas entre as partes interessadas, ou, ainda, para recuperar a reputação e a credibilidade institucionais, após uma crise. Diante disso, reitera que ela não deve estar apenas na pauta e no horizonte dos comunicadores:

A agenda dos principais líderes organizacionais, antes tomada principalmente por questões financeiras e operacionais, está cada vez mais voltada também ao gerenciamento da comunicação e de ativos intangíveis, como percepção de marca, transparência, ética, confiança, honestidade, preocupação social e ambiental, e relações institucionais e profissionais (IBGC, 2017, p. 13).

Esse nos parece ser o extrato mais identificado com a dimensão comunicacional e, talvez, um dos mais utópicos. Reconhecemos o desafio de articular os principais líderes e agentes de governança, para que *enactuem* em favor da comunicação – entendida como processo complexo e fluido, que se relaciona com a organização e suas pessoas em um movimento recursivo e gerador mútuo (Morin, 2003).

Como já mencionamos, ora o documento manifesta uma perspectiva mais estratégica, ora retorna a um olhar reducionista. A partir deste trecho, avaliamos que o IBGC aparenta ignorar o valor da interação:

Sem dúvida, o sucesso, a reputação e a longevidade de uma organização serão cada vez mais dependentes da boa comunicação, que tem a capacidade de integrar a organização às suas partes interessadas com transparência e equidade e de forma permanente, projetando uma imagem forte e única (IBGC, 2017, p. 13).

Concebemos que uma imagem institucional forte e única desconsidera a complexidade do receptor, que é a chave da comunicação. Ademais, a expressão se concentra na emissão, parecendo desconhecer o potencial das trocas, diálogos e interações mútuas. Já o fragmento a seguir evidencia que a comunicação apoia a governança corporativa no cumprimento da sua essência:

Mesmo nas organizações de capital fechado ou qualquer outro tipo de estrutura societária, a forma adequada de comunicação aumenta o valor e a confiança em seus produtos e serviços, pois mostra preocupação com quem é afetado por sua atividade: seus clientes, consumidores, fornecedores e sociedade em geral (IBGC, 2017, p. 14).

Apesar de lhe auferir uma posição estratégica, admitir a possibilidade de uma *forma adequada* de comunicação significa reduzi-la a instrumento ou suporte técnico.

Nesse contexto, ela pode ser entendida como discurso ou mecanismo de alienação/manipulação, que *mostra preocupação* com os públicos de interesse, visando à projeção de uma imagem de transparência e honestidade – a fim de atender a propósitos do sujeito enunciativo (Silva, 2018).

Na sequência, buscando se afastar da ideia de comunicação do *parecer ser*, o IBGC argumenta que:

O princípio básico da comunicação corporativa deve ser a transparência, devendo permanecer em sigilo apenas informações cuja revelação ponha em risco o interesse legítimo da companhia. Nas organizações de sucesso, a transparência é a regra, não a exceção. A comunicação deve se dar de forma clara e objetiva, seja sobre dados financeiros ou relacionados a questões institucionais. Ela deve ser constante e consistente, tanto em momentos bons quanto nos de crise (IBGC, 2017, p. 14).

Ao defender a transparência na comunicação, o Instituto aponta na direção contrária daquela abordada por Goffman (1983), de fraude, dissimulação e/ou transmissão intencional de informações falsas. Escândalos emblemáticos, envolvendo grandes corporações, possivelmente teriam sido evitados se suas práticas estivessem alinhadas a essas orientações. Tal responsabilidade, no entanto, deve ser assumida por todo o sistema de governança, não podendo ser delegada somente à comunicação organizacional.

Para comunicar com transparência, sem máscaras nem técnicas dramatúrgicas (Goffman, 1983), é preciso que as atividades organizacionais sejam idôneas, responsáveis e comprometidas com a sustentabilidade, o meio ambiente, a criação e a manutenção de empregos e com outros aspectos que afetam, (in)diretamente, a sociedade. Paralelamente a isso, o IBGC alerta para a importância da medida adequada de informações:

[...] a escassez pode não viabilizar as análises necessárias para as decisões dos investidores, ao passo que o excesso pode acabar por confundir ou deixar escapar alguma vantagem competitiva [...], comprometendo e afetando seriamente a estratégia da organização. Convém sempre ressaltar que a comunicação aos acionistas deve ser consistente, seja nos aspectos positivos ou negativos (IBGC, 2017, p. 19).

Para o Instituto, a comunicação deve garantir o princípio da transparência, ao mesmo tempo em que não pode comprometer a estratégia organizacional e sua vantagem competitiva. Ou seja, ela precisa abandonar máscaras e/ou disfarces que possam esconder a realidade; mas conduzir o olhar dos públicos, com o objetivo de

estabelecer determinados significados e sentidos, também pode ser uma forma de dissimulação (Silva, 2018).

Acreditamos que seria pertinente, no *Caderno* em estudo, referir que a comunicação organizacional necessita fazer parte de todo o processo de governança, a começar pelos programas de ética e *compliance*, responsáveis por disseminar as boas práticas que resultam em prevenção de crises, integridade corporativa e, conseqüentemente, geração de valor. Paraventi (2016) defende que o sucesso desses programas depende da comunicação, enquanto propagadora de espaços de diálogo e legitimidade, promotora de significado e responsável pela entrega da transparência.

A publicação de um documento especialmente dedicado à comunicação, em nossa perspectiva, pode revelar a intenção de gerar significações coletivas em torno do tema. O texto merece ser aprofundado e contextualizado, pois, como já mencionamos, oscila em sua concepção de comunicação, ora com uma compreensão mais abrangente – incluindo as dimensões relacional e comunicacional –, ora com um olhar mais redutor – restrito às dimensões informativa e ideológica. Dado o domínio quase absoluto da informativa, inferimos que essa proficiência precisa ser ampliada.

A partir da 6ª edição do *Código das Melhores Práticas*, avaliamos a necessidade de revisão do *Caderno*. Essa pode ser a oportunidade para, envolvendo mais comunicadores em sua redação, propor uma reflexão atualizada sobre o tema; e reconhecer o lugar e a relevância da comunicação na materialização dos princípios da governança corporativa. Uma perspectiva mais complexa, que reconheça a dimensão comunicacional, poderá incentivar os líderes organizacionais a assumirem a comunicação como encontro sociocultural, passando a *enactuar* para viver e promover essa comunicação.

## 7 TECITURAS E CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

As considerações e contribuições que apresentamos nesta etapa resultam das (re)leituras, (re)ligações e tecituras feitas ao longo do processo de pesquisa. Recordamos que nossa investigação foi motivada por estas inquietações: quais as dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) presentes nos documentos do IBGC?; qual a compreensão de comunicação para a governança corporativa revelada nesses documentos?; e qual o lugar (Augé, 2012) da comunicação organizacional nessa governança, a partir das referidas publicações?.

Nosso primeiro objetivo, a partir disso, consistiu em evidenciar as dimensões da comunicação em textos do IBGC – o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* e o *Caderno Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação*. A identificação [ou não] dessas dimensões – informativa, ideológica, relacional e comunicacional –, sobre o que discorremos no capítulo 6 e ao longo destas considerações e tecituras, nos possibilitou desvelar a (in)compreensão de comunicação para a governança corporativa, nas produções do Instituto – nosso segundo objetivo.

A partir da exploração dos textos selecionados, podemos inferir que se trata de um entendimento limitado. Essa percepção se justifica tanto pelos sentidos revelados para o termo *comunicação* – frequentemente associados à ferramenta, informação, divulgação etc. – quanto pela oscilação entre perspectivas, ora mais complexas, ora [ou na maioria das vezes] mais redutoras.

Em repetidas situações nas quais o sentido de *comunicação* parece ser de interação e/ou relação, as marcas de racionalidade e/ou as ênfases (Massoni, 2007b, 2014; Piola, 2010) não contemplam a horizontalidade nem a participação, tampouco consideram a comunicação como processo de produção de sentido a partir do vínculo com o outro. Dito de outra forma, mesmo quando percebemos uma visão mais abrangente, não conseguimos identificar o encontro sociocultural (Massoni, 2007b, 2014) e/ou o diálogo dialógico (Pérez, 2012b; Oliveira, 2016, 2018, 2020).

Acreditamos que a concepção reducionista – ou incompreensão – resulte no não lugar da comunicação na governança, igualmente identificado nas publicações

analisadas. Chegamos, assim, ao nosso terceiro objetivo: discutir o (não) lugar da comunicação organizacional no desenvolvimento e nos processos da governança corporativa.

Esse não lugar se revela no espaço físico, pela ausência da comunicação organizacional no sistema de governança (Figura 3, capítulo 3), entre os agentes citados/descritos e/ou entre os comitês de assessoramento recomendados pelo *Código*. Simultaneamente, assumimos que o não dito também evidencia o não lugar da comunicação no espaço antropológico – identitário, relacional e histórico (Augé, 2012). Intuímos que o comunicador não encontrará, no documento, um ponto de referência, nem conseguirá estabelecer senso de pertencimento, precisando procurar brechas e/ou alternativas para se *lugarizar*, como mencionado.

Corroboram esses achados as dimensões da comunicação (Massoni, 2007b, 2014) identificadas [ou não] no *Código das Melhores Práticas* e/ou no *Caderno nº 16*. Os sentidos dos usos do termo *comunicação*, em ambos, revelam a dominância quase absoluta da dimensão informativa – ou seja, da sua compreensão como ferramenta para transmissão de informações e difusão de mensagens, com predomínio dos produtos sobre os processos. Entre as marcas de racionalidade, destacam-se linearidade, verticalidade e operação, que também caracterizam a dimensão ideológica – a segunda mais presente, de acordo com nossas análises.

O *Caderno nº 16*, em nosso entendimento, comporta uma intencionalidade e envolve processos de sensibilização em torno do tema, atuando como aparato de reprodução ideológica. Assim, a própria publicação pode ser assumida como mecanismo de manipulação, com o objetivo de sensibilizar os públicos de interesse do IBGC, a partir de um discurso que convém à governança corporativa – o de que a comunicação é estratégica, dado que pode [pretensamente] controlar esses públicos e suas percepções.

O mesmo documento revela que, em certa medida, o Instituto assume a complexidade que envolve e constitui o processo comunicacional. Em alguns fragmentos, apesar de o foco estar nos resultados e não no processo, ainda é possível reconhecer a dimensão relacional, cuja ênfase está nas interações e na produção de sentido, a partir do vínculo com o outro.

Já a dimensão comunicacional – que não conseguimos identificar no *Código* – timidamente se manifesta no *Caderno*, podendo ser percebida por marcas de racionalidade, como articulação, heterogeneidade e atuação em rede. Um dos poucos extratos que nos permitem distingui-la defende que a comunicação esteja na pauta dos líderes organizacionais. Reconhecemos o desafio de articular os agentes de governança, para que *enactuem* em favor da comunicação – entendida como processo complexo e fluido, que se relaciona com a organização e suas pessoas em um movimento recursivo e gerador mútuo (Morin, 2003).

Inferimos que, possivelmente, a multidimensionalidade da comunicação não seja conhecida pelo IBGC e/ou essa compreensão multidimensional não esteja em seu foco; assim como pode não convir ao Instituto dar à comunicação organizacional os oportunos lugares físico e antropológico. A comunicação, afinal, incomoda e desacomoda ao promover o encontro sociocultural e o diálogo dialógico, e na medida em que, compreendida em sua complexidade, é abraçada e vivida pelos sujeitos organizacionais – incluindo a própria organização.

Entendemos que, para ampliar sua perspectiva sobre o tema, o Instituto precisará reunir comunicadores – preferencialmente estratégicos/*enactivos* – para o diálogo. Também pode ser pertinente sua aproximação com cursos de pós-graduação na área de Comunicação, espaços singulares de reflexão crítica e construção do conhecimento.

A partir do novo *Código*, presumimos que muitos documentos ainda vigentes, como é o caso do *Caderno nº 16*, serão revisados. Essa pode ser a oportunidade para separar assuntos, como *comunicação e mercado de capitais*; incluir mais profissionais da área em sua coordenação e redação; e promover uma compreensão mais complexa de comunicação, propiciando que ela se realize, nas organizações, como construção da diversidade sociocultural, da dinâmica social e da produção coletiva de sentidos.

Com as reflexões propostas, também intencionamos contribuir para a atuação dos comunicadores que, como já fizeram profissionais de outras áreas, precisam ocupar seu lugar nas estruturas e processos de governança. Para além de conhecer a governança corporativa, parece-nos fundamental entender profundamente a comunicação e ser capaz de defendê-la – e, a partir disso, encontrar e/ou criar

oportunidades para sensibilizar a organização e seus públicos, de modo particular a alta gestão, sobre sua complexidade e multidimensionalidade. Compreender, em nossa perspectiva, é passo fundamental para *lugarizar*.

O percurso da pesquisa, enquanto nos trouxe algumas respostas, suscitou possibilidades para projetos futuros, quando poderão ser investigados: o lugar do diálogo nas organizações e em suas instâncias de governança, poder e controle; as estratégias com potencial para ampliar a compreensão da comunicação nas organizações; oportunidades para que a comunicação e a governança corporativa promovam, nas organizações, a cultura ética e a integridade; e possibilidades para comprometer os líderes organizacionais com os processos de comunicação e com ativos (in)tangíveis, como gestão de crise e reputação.

Também podem ser relevantes estudos comparativos entre documentos brasileiros e internacionais, que evidenciem as dimensões [possíveis] da comunicação, o (não) lugar e a (in)compreensão da comunicação na/pela governança. Sugerimos, ainda, a partir dos nossos achados, estudos de caso em organizações que têm instituída a governança corporativa – a fim de investigar o papel e o lugar da comunicação organizacional em suas estratégias, estruturas e processos.

Foram muitas as dificuldades ao longo da trajetória de pesquisa. Destacamos a necessidade de (re)apreender a escrita acadêmica, com suas particularidades; a escassez de tempo diante de tantas leituras e autores que gostaríamos de contemplar; a demanda pela delimitação do *corpus* de análise, enquanto outros documentos também nos pareciam fundamentais; e a ânsia pelas certezas, quando o que mais encontramos foram dúvidas. Precisamos reconhecer que esses desafios propiciaram valiosos aprendizados, compartilhados ao longo do caminho.

Cada diálogo e cada encontro que nos atravessou nesse percurso – com textos, autores, pessoas e suas perspectivas – permitiu que chegássemos a essas considerações e tecituras. Apesar de provisórias, inconclusas e repletas de limitações, acreditamos que elas apresentam possibilidades à comunicação organizacional e à governança corporativa, ao mesmo tempo em que nos motivam a perseverar nessa jornada.

## REFERÊNCIAS

ABERJE – Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial. **Quem somos**. São Paulo: 2023. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/institucional/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **A Comunicação da Governança Corporativa** (Pesquisa). São Paulo: Aberje, 2022.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

AUGÉ, Marc. **Não lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Trad. Maria Lúcia Pereira. 9. ed. Campinas: Papirus, 2012.

AYRES, Aurora. A contribuição do comunicador para os conselhos de administração. **Aberje**, São Paulo, 4 jul. 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/a-contribuicao-do-comunicador-para-os-conselhos-de-administracao-2/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; LUCA, Márcia Martins Mendes de; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Complexidade e governança corporativa: Uma análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Contabilidade & Finanças**, v. 28, p. 213-228. São Paulo: Editora da USP, 2017.

BAITELLO, Tânia Aparecida Câmara. **Governança corporativa e comunicação organizacional: Interfaces possíveis**. 2007, 170p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/mestrado/dissertacoes/governanca-corporativa-e-comunicacao-organizacional-interfaces-possiveis/>. Acesso em: 4 fev. 2023.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O Diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008, p. 31-50.

\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 61-76.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011, p. 153-181.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto. 1. ed. 3ª reimpressão. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, Antonio; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. A elaboração do projeto de pesquisa. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 32-50.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Trad. Pedrinho Arcides Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2013, p. 189-217.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. ESG, impactos ambientais e sustentabilidade. **Pensar Contábil**, v. 23, n. 80, p. 26-54. Rio de Janeiro: 2021.

BLUMER, Herbert. A natureza do interacionismo simbólico. *In*: MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação: Textos básicos**. São Paulo: Mosaico, 1980. p. 119-137.

BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento bibliométrico: Governança corporativa, teoria da agência e teoria dos stakeholders no campo da administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1, p. 24-45. Teresópolis: 2020.

BURIEL JUNIOR, Luiz. **A governança corporativa como elemento da formação da cultura organizacional e seus impactos na transformação da sociedade: Uma visão ética**. 2018, 49 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, Universidade de Sorocaba, 2018. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vie wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6623371](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vie wTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6623371). Acesso em: 4 fev. 2023.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de teses e dissertações**. Brasília: 2023. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: 7 fev. 2023.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável**. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. 1. ed. 5ª reimpressão. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, p. 71-80, 2014.

CASTELLS, Manuel. Para além da caridade: Responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. *In*: CORTINA, Adela (org.). **Construir confiança: Ética na empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Loyola, 2007, p. 55-74.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COLNAGO, Camila Krohling. Da identidade corporativa à imagem institucional: Um desafio organizacional. **Anais do V Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp**. São Paulo: 2011. Disponível em: [https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_camila.pdf](https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_camila.pdf). Acesso em: 17 jun. 2023.

CONSIGLIO, Angélica. **Sobre**. São Paulo, s.d. LinkedIn: Andrea Consiglio. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/angelicaconsiglio/>. Acesso em: 22 out. 2023.

CURVELLO, João José Azevedo. Autopoiese e comunicação nos sistemas organizacionais. *In*: DRAVET, Florence; CASTRO, Gustavo de; CURVELLO, João José Azevedo (orgs.). **Os saberes da comunicação: Dos fundamentos aos processos**. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 85-107.

\_\_\_\_\_. A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**. São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 109-114, 2009.

CURVELLO João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-compós**. Brasília, v.11, n. 3, set./dez. 2008.

DINIZ, Ana Clara. Os direitos das crianças no âmbito internacional: Uma perspectiva *soft law* e *hard law*. **Vianna Sapiens**. Juiz de Fora, v. 8, n. 2, p. 386-411, 2017.

DURAND, Gilbert. **As estruturas antropológicas do imaginário: Introdução à arquetipologia geral**. Trad. Elder Godinho. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Prólogo. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (orgs.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016, p. 7-8.

\_\_\_\_\_. Introdução. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (orgs.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016, p. 9-15.

FERGUSON, Niall. **A praça e a torre: Redes, hierarquias e a luta pelo poder global**. Trad. Angela Tesheiner e Gavin Adams. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa de. Análise de conteúdo. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 280-304.

FRANÇA, Vera. Interações comunicativas: A matriz conceitual de G. H. Mead. *In*: PRIMO, Alex *et al.* (orgs.). **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 71-91.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1983.

GUERRA, Sandra. **A caixa-preta da governança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2021.

HOHLFELDT, Antonio. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação. *In*: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (orgs.). **Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2019, p. 187-240.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015a.

\_\_\_\_\_. **Caderno de governança nº 13 – Boas práticas para secretaria de governança**. São Paulo: IBGC, 2015b.

\_\_\_\_\_. **Caderno de governança nº 16 – Governança corporativa e boas práticas de comunicação**. São Paulo: IBGC, 2017.

\_\_\_\_\_. **Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações**. São Paulo: IBGC, 2022.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023a.

\_\_\_\_\_. **Site oficial IBGC**. São Paulo: IBGC, 2023b. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Portal do Conhecimento**. São Paulo: IBGC, 2023c. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento>. Acesso em: 21 mai. 2023.

ISO. **About us**. Genebra, Suíça: 2023. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em: 29 abr. 2023.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa *et al.* **Psicologia social contemporânea: Livro-texto**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

KASHINDI, Jean-Bosco Kakozi. Ubuntu como ética africana, humanista e inclusiva. Trad. Henrique Denis Lucas. **Cadernos IHU Ideias**, ano XV, v. 15, n. 254. São Leopoldo: Unisinos, 2017. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/254cadernosihuideias.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

KAUFMANN, Cristine. **Comunicação organizacional e sustentabilidade: Cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional**. 2016, 266 f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, UFRGS, Porto Alegre, 2016. Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=3606382](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3606382). Acesso em: 4 fev. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: Contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61. São Paulo: 2014.

\_\_\_\_\_. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *In*: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada: A visão de 23 renomados autores em 5 países**. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020, p. 85-104.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011, p. 113-131.

LIMA, Nathalia Paloschi; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As contribuições das relações públicas para os programas de *compliance*: Reflexões sobre possibilidades. **Anais do XV Congresso Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp**. São Paulo: 2021. Disponível em: <http://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-55.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2022.

LINKEDIN. **Pesquisar**. LinkedIn Corporation: 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/mynetwork/>. Acesso em: 23 out. 2023.

LISBÔA, Eliane. Dramaturgia e teatro: Tensão criativa. **Revista Nupeart**, v. 1, n. 1, p. 73-82, 2013.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Governança e responsabilidade corporativa: Interface e implicações no ambiente contemporâneo. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (orgs.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016, p. 31-44.

MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. Trad. Albert Christophe Migueis Stuckenbruck. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **O conhecimento comum: Introdução à sociologia compreensiva**. Trad. Aluizio Ramos Trinta. Porto Alegre: Sulina, 2020.

\_\_\_\_\_. **Imaginário e sociologia compreensiva**. 2022. Notas de aula. Não paginado.

MANUCCI, Marcelo. **El impacto corporativo: Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual**. Buenos Aires, Argentina: La Crujía; Dircom, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: Uma perspectiva de inter-relacionamento. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013, p. 136-158.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

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

MASSONI, Sandra. **Modelo de comunicação estratégica: Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente**. 2007a. Disponível em: <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1150>. Acesso em: 15 out. 2023.

\_\_\_\_\_. **Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido**. Rosario, Argentina: Homo Sapiens, 2007b.

\_\_\_\_\_. Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural. **Metacomunicación**, Puebla, México, ano 3, n. 6, p. 90-110, 2014.

\_\_\_\_\_. Teoría de la comunicación estratégica enactiva: Un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional. **Organicom**, São Paulo, v. 16, n. 30, p. 52-64, 2019.

\_\_\_\_\_. Redefiniciones del comunicador. *In*: MASSONI, Sandra; BUSSI, Mateo (orgs.). **Comunicación estratégica enactiva: A las orillas de otra ciencia y otra profesión**. Rosario, Argentina: UNR Editora, 2020, p. 12-23.

\_\_\_\_\_. La metaperspectiva de la comunicación estratégica enactiva. *In*: SAMPAIO, Adriano; SILVA, Daniel Reis; PORÉM, Maria Eugênia. **Comunicação, inovação e organizações**. São Paulo: Edufba, 2021, p. 13-26.

MATURANA ROMESÍN, Humberto; VARELA GARCÍA, Francisco. **De máquinas e seres vivos: Autopoiese – a organização do vivo**. Trad. Juan Acuña Llorens. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MEAD, George Herbert. **Mente, self e sociedade: Edição definitiva**. Trad. Maria Sílvia Mourão. Petrópolis: Vozes, 2021. (Original de 1934). E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MORIN, Edgar. **O método 5: A humanidade da humanidade**. Trad. Juremir Machado da Silva. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2011.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Dulce Matos. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a.

\_\_\_\_\_. **O método 3: O conhecimento do conhecimento**. Trad. Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b.

MOSSOTTI, Lorena. Analisis mediante marcas de racionalidad comunicacional en el marco del proyecto de estrategia comunicacional para la empresa ReCicladas. *In*: MASSONI, Sandra; BUSSI, Mateo (orgs.). **Comunicación estratégica enactiva: A las orillas de otra ciencia y otra profesión**. Rosario, Argentina: UNR Editora, 2020, p. 25-49.

MUNAIER, Christian Gomes e Souza; MIYAZAKI, Fernando Rejani; MAZZON, José Afonso. Não adianta tentar (en)cobrir a cabeça (e a corrupção) e descobrir os pés (e o *greenwashing*). **Anais do XXIII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente [...]**. São Paulo: 2021. Disponível em: [https://engemausp.submissao.com.br/23/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=586](https://engemausp.submissao.com.br/23/anais/resumo.php?cod_trabalho=586). Acesso em: 30 abr. 2023.

NASSAR, Paulo. Compliance: Sem comunicação não vai funcionar. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (orgs.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2016, p. 79-88.

NASSAR, Paulo; FURLANETTO, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. A trajetória da comunicação organizacional brasileira e o seu perfil atual. **Anais do III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp**. São Paulo: 2009. Disponível em: [https://www.abrapcorp2.org.br/anais2009/pdf/GT2\\_Nassar.pdf](https://www.abrapcorp2.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 24, n. 3, 2020.

\_\_\_\_\_. Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: Diálogo e produção de sentido. **Organicom**, São Paulo, v. 15, n. 29, p. 55-66, 2018.

\_\_\_\_\_. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. 2016. 205f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194>. Acesso em: 28 maio 2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2008.

ORGANICOM. **Sobre a revista**. São Paulo: 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/about>. Acesso em: 29 abr. 2023.

PACTO GLOBAL. **A iniciativa**. São Paulo: 2023a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>. Acesso em: 9 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **ESG**. São Paulo: 2023b. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pq/esg>. Acesso em: 3 set. 2023.

PARAVENTI, Ágatha Camargo. Ética, compliance e o papel da comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016, p. 115-136.

PARAVENTI, Ágatha Camargo; LEMOS, Else. Integridade organizacional: Muito além dos modismos. **Organicom**, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 89-98, 2017.

PEREIRA, Anderson Felipe Aedo *et al.* Desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras: Análise da influência do *disclosure*. **Brazilian Business Review**, v. 17, p. 540-558, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/sLBFgc3zNpLn3mtzZ6RdsYG/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 6 fev. 2023.

PÉREZ, Rafael Alberto. El estado del arte en la comunicación estratégica. **Mediaciones Sociales**, n. 10, p. 121-196, 2012a. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38817292.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

\_\_\_\_\_. Comunicación estratégica: Sí, claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? **Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales**, n. 2, 2012b. Disponível em: <http://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, p. 85-93, 2011.

PIOLA, Mariana. **Gestión del conocimiento y comunicación estratégica: Su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino [...]**. 2010. 381f. Tese de Doutorado – Doctorado en Comunicación Social, UNR, Rosário, Argentina, 2010. Disponível em: <https://tapipedia.org/es/content/gesti%C3%B3n-de-conocimiento-y-comunicaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-su-imbricaci%C3%B3n-en-el-sistema-cient%C3%ADfico>. Acesso em: 15 out. 2023.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Irmão José Otão. **Modelo de projeto de pesquisa ABNT da Biblioteca Central Irmão José Otão**. Porto Alegre: Biblioteca Central Irmão José Otão, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.pucrs.br/?p=255>. Acesso em: 21 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. **Modelo de trabalhos acadêmicos ABNT da Biblioteca Central Irmão José Otão**. Porto Alegre: Biblioteca Central Irmão José Otão, 2023. Disponível em: <https://webapp.pucrs.br/bcwebapps/LogaUsuario>. Acesso em: 18 nov. 2023.

RANDONCORP. **Relatório de sustentabilidade 2022**. Caxias do Sul: Randoncorp, 2023. Disponível em: [https://www.randoncorp.com/media/2561/relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_randoncorp\\_2022.pdf](https://www.randoncorp.com/media/2561/relatorio_de_sustentabilidade_randoncorp_2022.pdf). Acesso em: 19 out. 2023.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos. *In*: VOLTOLINI, Ricardo (org.). **Terceiro setor: Planejamento & gestão**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2009, p. 121-140.

ROSENVALD, Nelson; OLIVEIRA, Fabrício de Souza. A ética do *stakeholderismo* no novo Código de Governança Corporativa do IBGC. **Migalhas**, 31 ago. 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/novos-horizontes-do-direito-privado/392672/etica-do-stakeholderismo-no-codigo-de-governanca-corporativa-do-ibgc>. Acesso em: 29 out. 2023.

SABBATINI, Juliana Fedak. **Comunicação organizacional e governança corporativa: Uma intersecção possível?**. 2010, 214f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05112010-113946/en.php>. Acesso em: 4 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. Ética, gestão de imagem e contemporaneidade. *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (orgs.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016, p. 63-78.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista Famecos**, v. 13, n. 31, p. 47-53. Porto Alegre: 2006.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: Certezas e incertezas. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O Diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008, p. 15-30.

\_\_\_\_\_. Contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. *In*: **Anais do 20º Encontro Anual da Compós**, 2011, Porto Alegre. Anais eletrônicos. Campinas: Galoá, 2011. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2011/papers/contra-tendencias-paradigmaticas-da-comunicacao-organizacional-contemporanea-no-brasil?lang=pt-br>. Acesso em: 26 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. Comunicação e cultura organizacional: A complexidade dos diálogos “(in)visíveis”. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2014, p. 125-136.

\_\_\_\_\_. Fragmentos retecidos sobre a comunicação estratégica. *In*: SAMPAIO, Adriano; SILVA, Daniel Reis; PORÉM, Maria Eugênia. **Comunicação, inovação e organizações**. São Paulo: Edufba, 2021, p. 27-42.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de. Por uma topofilia da comunicação organizacional: Reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 13, n. 24, p. 256-265, 2017.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade *et al.* As ouvidorias ressignificadas como (im)possibilidade de/para diálogos virtuais: A Caterpillar em análise. *In*: HOHLFELDT, Antonio; FINGER, Cristiane (orgs.). **Interações comunicacionais**. Porto Alegre: Sulina, 2020, p. 155-179.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade *et al.* (Re)visitando a trajetória e as contratendências paradigmáticas da comunicação organizacional brasileira na contemporaneidade. *In*: SAMPAIO, Adriano de Oliveira; FERREIRA, Giovandro Marcus; CARVALHO, Claudiane (orgs.). **Comunicação estratégica e gestão de marcas**. Salvador: EDUFBA, 2023, p. 13-22.

SENNETT, Richard. **Juntos – Os rituais, os prazeres e a política de cooperação**. Trad. Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SILVA, Diego Wander Santos da. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. 2018. 265f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, UFRGS, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/180564/001072602.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 maio 2022.

SILVA, Juremir Machado da. Interfaces: Michel Maffesoli, teórico da comunicação. **Revista Famecos**, v. 11, n. 25, p. 43-48. Porto Alegre: 2004.

\_\_\_\_\_. O fim das palavras e as palavras do fim: Neomodernidade, pós-modernidade ou hipermodernidade? *In*: SHULER, Fernando; SILVA, Juremir Machado da. **Metamorfoses da cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2006, p. 19-24.

\_\_\_\_\_. Apresentação. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008, p. 7-10.

\_\_\_\_\_. O olhar narrativo de Michel Maffesoli: Da ecosofia aos coletes amarelos. **Lumina**, v. 13, n. 1, p. 164-172. Juiz de Fora: 2019.

\_\_\_\_\_. **O que pesquisar quer dizer: Como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES.** 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2021.

\_\_\_\_\_. **Gilbert Durand, Edgar Morin e Michel Maffesoli.** 2022. Notas de aula. Não paginado.

\_\_\_\_\_. **Metodologia da pesquisa em comunicação.** 2022. Notas de aula. Não paginado.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa: O essencial para líderes.** 2. ed. São Paulo: Virtuous Company, 2020.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Virtuous Company, 2021.

SIQUEIRA, Camilla Lacerda. **Governança corporativa e fator ESG como meios para o impacto social e ambiental no setor empresarial.** 2021. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Direito, UFRGS, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/236432>. Acesso em: 3 set. 2023.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis, afeto, mídia e política.** 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2018.

SOLLER, Juliane Magagnin da; CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. Geografia e turismo: Espaços para a educação. **Para Onde!? Edição Especial – Geografia(s) do Turismo**, v. 16, n. 2, p. 189-212, 2022.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005, p. 51-61.

TAROZZI, Massimiliano. **O que é grounded theory? Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados.** Trad. Carmem Lussi. Petrópolis: Vozes, 2011.

TORASSA, Gimena Pandol. **De residuos a recursos: Reconocimiento de marcas de racionalidad comunicacional en los discursos [...].** 2020. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso – Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, UNR, Rosario, Argentina, 2020. Disponível em: <http://biblioteca.puntoedu.edu.ar/handle/2133/19681>. Acesso em: 15 out. 2023.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência.** 11. ed. Campinas: Papyrus, 2018.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva.** Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Vol. 2. Brasília: Editora UNB, 2004. (original de 1922).

WHEATLEY, Margareth. **Liderança para tempos de incerteza: A descoberta de um novo caminho.** Trad. Carlos Salum e Ana Lúcia da Rocha Franco. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

XIFRA, Jordi. ¿Qué es transparência (si existe em relaciones públicas)? *In*: FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro (orgs.). **Comunicação, governança e organizações**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016, p. 19-30.

## APÊNDICE A – Resumo dos documentos do IBGC pré-selecionados para análise

**Quadro 18** – Resumo dos documentos do IBGC pré-selecionados para análise

	<b>Documento</b>	<b>Ano</b>	<b>Resumo</b>
1	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (5. ed.)	2015	Principal documento do IBGC, o Código recomenda boas práticas de Governança, com o objetivo de contribuir para a evolução da Governança Corporativa das empresas e demais organizações atuantes no Brasil.
2	Boas práticas para Secretaria de Governança	2015	Apresenta as melhores práticas para Secretaria de Governança, a partir de um panorama sobre como esse órgão pode apoiar todos os agentes no cumprimento de seus deveres e responsabilidades.
3	Boas práticas de GC para Sociedades de Economia Mista	2015	Considerando as especificidades de governança das sociedades de economia mista, propõe recomendações que possibilitam elevar os níveis de transparência e eficiência.
4	Governança da Família Empresária – Conceitos básicos, desafios e recomendações	2016	Apresenta conceitos e recomendações para a composição de uma estrutura oportuna e eficiente de governança em empresas de controle familiar. Orienta sobre como superar dificuldades que possam atrapalhar o êxito dessas organizações.
5	Manual de orientações jurídico-regulatórias aos administradores de instituições financeiras	2016	Informa as responsabilidades a que os administradores de instituições financeiras estão sujeitos, com foco nos deveres e implicações resultantes da atuação nesse tipo específico de organização. Considera as regras que regem o Sistema Financeiro Nacional.
6	Governança Corporativa e boas práticas de Comunicação	2017	Reflete sobre a importância de as organizações manterem práticas de comunicação transparentes e fluidas entre seus agentes de governança, e entre eles e as demais partes interessadas. Oferece recomendações objetivas e sugere caminhos para as organizações passarem a eleger a comunicação como um elemento de distinção em seus processos de governança.
7	Gerenciamento de riscos corporativos – Evolução em governança e estratégia	2017	Oferece orientações a executivos e conselheiros de administração interessados em implantar ou aprimorar o modelo de gerenciamento de riscos corporativos das organizações em que atuam, dando destaque à estrutura organizacional por meio da qual tal modelo é concebido e operacionalizado.
8	Orientações sobre Comitês de Auditoria	2017	Orienta as organizações interessadas em criar um comitê de auditoria ou em conferir eficácia ao órgão – que assessora o Conselho de Administração, auxiliando-o no monitoramento da qualidade das demonstrações financeiras, dos controles internos, da conformidade e do gerenciamento de riscos.
9	Compliance à luz da Governança Corporativa	2017	Esclarece os aspectos mais relevantes para a existência e manutenção de um sistema de compliance (conformidade) eficaz, que ajude a preservar e gerar valor de longo prazo para as organizações. Apresenta conceitos e elementos que permeiam esse sistema, os papéis e as

			responsabilidades dos diversos agentes de governança, além de temas estratégicos e principais desafios da área.
10	O Papel do Conselho de Administração na estratégia das organizações	2017	Orienta a atuação do Conselho na promoção do pensar estratégico, na ponderação contínua sobre a estratégia e na reflexão sobre objetivos futuros da organização, por meio da antecipação de riscos e oportunidades.
11	Guia de orientação para o Conselho Fiscal (3. ed.)	2018	Apresenta sugestões para conferir efetividade à atuação do Conselho Fiscal, relevante órgão do sistema de governança corporativa das empresas brasileiras.
12	Auditoria Interna – Aspectos essenciais para o Conselho de Administração	2018	Busca aprofundar a visão de Conselheiros, membros de comitês de auditoria, auditores e demais executivos sobre a função de auditoria interna e a sua integração com a governança corporativa. Resulta de parceria entre o IBGC e o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil).
13	O Papel do Conselho de Administração na Inovação das Organizações	2019	Oferece, aos Conselheiros, um conjunto de boas práticas e guias de atuação, assim como elementos para compreender a complexidade do processo de inovação, necessário para a competitividade e sobrevivência das empresas.
14	Avaliação de Conselho	2020	Apresenta orientações e recomendações sobre processos de avaliação de Conselhos – valiosa oportunidade para subsidiar o aprimoramento e a efetividade da governança corporativa e de seus principais agentes.
15	Monitoramento de Desempenho Empresarial (2. ed.)	2021	Conecta o monitoramento de desempenho empresarial ao dever de diligência do conselheiro de administração, à luz do contexto de transformação nos negócios. Atualização do Caderno 18 (homônimo), a obra contempla novos temas, como ESG e Transformação Digital.
16	O pensar estratégico nas organizações e o papel de seus órgãos de governança	2021	Aprofunda conceitos, dialoga com autores e propõe caminhos viáveis para aprimorar o pensamento estratégico nas organizações, independentemente de porte, natureza e mercado em que atuam.
17	Boas práticas para uma Agenda ESG nas organizações	2022	Apresenta orientações relacionadas aos aspectos sociais, ambientais e de governança, na medida em que o ambiente de negócios e as transformações sociais impõem desafios cada vez mais complexos para a geração de valor no longo prazo para as organizações e suas partes interessadas.
18	Comitê de Pessoas de assessoramento ao Conselho	2022	Discorre sobre a contribuição que comitês de pessoas podem trazer a conselhos e suas organizações, por meio das boas práticas de governança.
19	Governança em tempos de guerra	2022	Orienta conselheiros de administração e demais agentes de governança corporativa, com medidas que podem contribuir para processos decisórios mais conscientes e seguros em períodos de incertezas.
20	<i>Governance Officer</i>	2022	Apresenta as melhores práticas nacionais e internacionais relativas à função do <i>Governance officer</i> – responsável pela estruturação e liderança da área de governança – e aborda sua contribuição para a eficácia do sistema de governança.
21	Orientação jurídica para Conselheiros de Administração e Diretores de	2022	Orienta os administradores de sociedades sobre aspectos jurídicos, apresentando os principais pontos referentes à matéria abordados na Lei das S.A., que rege as

	sociedades empresárias (2. ed.)		companhias, e no Código Civil, que trata das sociedades limitadas.
22	Papéis e responsabilidades do Conselho na gestão de riscos cibernéticos	2022	Informa os conselheiros e demais agentes de governança sobre contexto de incertezas relacionadas ao risco cibernético, orientando a atuação diligente em relação ao tema.
23	O papel do Conselho no processo de internacionalização das empresas brasileiras	2023	Aborda os fatores de motivação, alternativas, desafios e riscos da internacionalização, sob a ótica do conselho de administração; e destaca o papel a ser desempenhado pelos seus membros nas distintas etapas do processo.
24	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (6. ed.)	2023	Edição revisada e atualizada do principal documento do IBGC. Menos prescritiva e mais principiológica, visa a abranger diferentes organizações e situá-las em um contexto de maior relevância dos aspectos ambiental e social em seus processos decisórios.

**Fonte:** A autora, a partir do Portal do Conhecimento do IBGC (2023).

## APÊNDICE B – Incidências de termos pertinentes à pesquisa nos textos pré-selecionados

**Tabela 1** – Incidências de termos pertinentes nos textos pré-selecionados

	<b>Publicação</b>	<b>Comuni- cação</b>	<b>Inform- ação</b>	<b>Rela- ção</b>	<b>Inter- ação</b>	<b>Diálo- go</b>
1	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 5ª edição	29	85	31	6	0
2	Boas práticas para Secretaria de Governança	10	25	7	10	2
3	Boas práticas de GC para Sociedades de Economia Mista	7	25	8	1	1
4	Governança da Família Empresária – Conceitos básicos, desafios e recomendações	21	16	19	11	1
5	Manual de orientações jurídico-regulatórias aos administradores de instituições financeiras	8	9	4	1	0
6	Governança Corporativa e boas práticas de Comunicação	153	155	38	6	3
7	Gerenciamento de riscos corporativos – Evolução em governança e estratégia	18	46	3	2	3
8	Orientações sobre Comitês de Auditoria	24	64	34	11	1
9	Compliance à luz da Governança Corporativa	21	15	16	0	0
10	O Papel do Conselho de Administração na estratégia das organizações	16	40	12	7	7
11	Guia de orientação para o Conselho Fiscal	8	46	18	1	1
12	Auditoria Interna – Aspectos essenciais para o Conselho de Administração	15	17	16	7	0
13	O Papel do Conselho de Administração na Inovação das Organizações	5	13	3	0	0
14	Avaliação de Conselho	11	25	13	10	3
15	Monitoramento de Desempenho Empresarial	26	99	25	20	0
16	O pensar estratégico nas organizações e o papel de seus órgãos de governança	3	17	6	2	5
17	Boas práticas para uma Agenda ESG nas organizações	41	27	44	2	9
18	Comitê de Pessoas de assessoramento ao Conselho	2	11	12	6	1
19	Governança em tempos de guerra	1	1	0	0	0
20	<i>Governance Officer</i>	9	19	23	7	0
21	Orientação jurídica para Conselheiros de Administração e Diretores de sociedades empresárias	18	76	18	5	0
22	Papéis e responsabilidades do Conselho na gestão de riscos cibernéticos	5	27	1	1	0
23	O papel do Conselho no processo de internacionalização das empresas brasileiras	9	10	7	1	1
24	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 6ª edição	13	51	28	3	1
<b>Total de incidências</b>		<b>473</b>	<b>919</b>	<b>386</b>	<b>120</b>	<b>39</b>

Fonte: A autora (2023).

## APÊNDICE C – Formulário de codificação de usos do termo *Comunicação* no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

**Quadro 19** – Formulário de codificação de usos do termo *Comunicação* no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

	Trecho / termo destacado / página	Sentido	Dimensão dominante da comunicação
1	O conselho [de Administração] [...] ainda deve garantir o fluxo de informações e <b>comunicação</b> com os sócios e com as partes interessadas (p. 33).	divulgação	informativa
2	[...] os conselheiros devem possuir pelo menos as seguintes competências comportamentais: [...] capacidade de <b>comunicação</b> e trabalho em equipe [...] (p. 35).	interação	relacional
3	Essas informações [...] devem ser divulgadas com clareza e ficar disponíveis nos relatórios periódicos e em outros meios de <b>comunicação</b> da organização (p. 45).	canal	informativa
4	Os administradores podem, justificadamente, manter sob sigilo alguma informação relevante sobre a organização, assegurando-se de que sua divulgação, quando realizada, seja feita em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante <b>comunicação</b> ou publicação (p. 50).	divulgação	informativa
5	É vital que a <b>comunicação</b> entre o diretor-presidente e o conselho se dê de maneira clara e contínua, e propicie condições adequadas para a tomada de decisões [...] (p. 50).	interação	relacional
6	Toda <b>comunicação</b> relevante entre eles deve, preferencialmente, ser formalizada, para que possa haver um monitoramento adequado das providências [...] (p. 50).	interação	relacional
7	Os administradores [...] não devem obstruir ou dificultar a <b>comunicação</b> entre quaisquer membros do conselho fiscal com auditores e diretores (p. 51).	interação	relacional
8	O conselho de administração deve manter <b>comunicação</b> com os sócios, colaboradores e todas as demais partes interessadas, fornecendo informações sobre suas atividades (p. 51).	interação	relacional
9	A <b>comunicação</b> com esses públicos deve observar as práticas relativas ao tratamento de informações relevantes [...] (p. 51).	interação	relacional
10	Seu objetivo é receber e encaminhar esses relatos para o tratamento apropriado, e, assim, prevenir riscos jurídicos, financeiros e reputacionais para a organização, [...] e exercer a transparência na <b>comunicação</b> e no relacionamento com suas partes interessadas (p. 68).	divulgação	informativa
11	[...] pode-se citar algumas políticas mais comuns às organizações brasileiras, como: [...]; <b>comunicação</b> ; gestão de crise; transações entre partes relacionadas; [...] (p. 69).	norma	ideológica
12	O conselho de administração deve zelar para que transações entre partes relacionadas sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado [...], de modo a considerar os riscos e garantir a <b>comunicação</b> nos relatórios da organização (p. 70).	divulgação	informativa
13	O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse conflitante com o da organização em determinada deliberação, deve <b>comunicar</b> imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação dessa matéria [...] (p. 28).	informação	informativa

**Fonte:** A autora, com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023).

## APÊNDICE D – Formulário de codificação de usos do termo *Informação no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*

**Quadro 20** – Formulário de codificação de usos do termo *Informação no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*

	Trecho / termo destacado / página	Sentido	Dimensão dominante da comunicação
1	Essa <b>informação</b> deve ser disponibilizada ao conselho e aos sócios para que avaliem sobre sua disponibilidade de tempo e possíveis conflitos de interesses (p. 37).	dado	informativa
2	Os administradores podem, justificadamente, manter sob sigilo alguma <b>informação</b> relevante sobre a organização [...] (p. 50).	dado	informativa
3	Ex.: utilização da <b>informação</b> [relevante] para finalidades comerciais ou para obtenção de vantagens [...] (p. 70).	dado	informativa
4	A organização, sempre que não houver vedação legal, deve <b>informar</b> equitativamente, a todas as partes interessadas, as principais decisões e atos [...] (p. 25)	divulgação	informativa
5	O conselheiro [...] deve <b>informar</b> à organização as demais atividades e cargos, conselhos e comitês que integra [...] (p. 37).	divulgação	informativa
6	O conselheiro [...] deve <b>informar</b> os demais membros sobre a participação em quaisquer outros conselhos [...] (p. 45).	divulgação	informativa
7	Se houver mudança na ocupação principal do conselheiro, cabe a ele <b>informar</b> o colegiado (p. 45).	divulgação	informativa
8	[...] o conjunto dos sócios [...] deve [...] avaliar vantagens e desvantagens dessa estrutura e tomar uma decisão <b>informada</b> a respeito (p. 24).	embasamento	ideológica
9	Os sócios devem participar da assembleia-geral ou reunião de sócios de maneira diligente e <b>informada</b> (p. 26).	embasamento	ideológica
10	A atuação independente e <b>informada</b> do conselho de administração poderá exigir, em algumas situações, a contratação de especialistas externos [...] (p. 46).	embasamento	ideológica
11	A auditoria independente [...] deve ter o cuidado de, quando apropriado, manter a diretoria <b>informada</b> de todos os aspectos do desenvolvimento do seu trabalho (p. 61).	conhecimento	informativa
12	O sócio deve tomar decisões <b>informadas</b> , refletidas, responsáveis e alinhadas ao propósito da organização [...] (p. 23).	embasamento	ideológica
13	O conselheiro [...] deve dispor ainda de capacidade de atuar proativamente, visando tomar decisões <b>informadas</b> , refletidas e desinteressadas (p. 35).	embasamento	ideológica
14	As organizações devem ter mecanismos para identificar e ser devidamente <b>informadas</b> sobre eventuais ou potenciais conflitos de interesses [...] (p. 45).	conhecimento	informativa
15	Transparência: disponibilizar, para as partes interessadas, <b>informações</b> verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes [...] (p. 18).	dado	informativa
16	Essas <b>informações</b> não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança (p. 18).	dado	informativa

17	[...] o conjunto dos sócios [...] deve [...] assegurar a divulgação de <b>informações</b> completas e claras quanto aos direitos políticos e econômicos [...] (p. 24).	dado	informativa
18	[...] é fundamental que sejam encaminhadas, previamente, <b>informações</b> detalhadas sobre os candidatos [...] (p. 28).	dado	informativa
19	[...] todos os sócios [...] devem receber <b>informações</b> com clareza, coerência, tempestividade, completude e transparência (p. 29).	dado	informativa
20	Os sócios devem ter tempo suficiente para decidir [...], recebendo, tempestiva e equitativamente, todas as <b>informações</b> necessárias [...] (p. 29).	dado	informativa
21	[...] observância da necessidade de sigilo sobre determinados assuntos para evitar assimetrias de <b>informações</b> (p. 32).	acesso	informativa
22	[...] o conselho deve [...] solicitar todas as <b>informações</b> necessárias ao cumprimento de suas funções [...] (p. 32).	dado	informativa
23	O conselho [de Administração] [...] ainda deve garantir o fluxo de <b>informações</b> e comunicação com os sócios e com as partes interessadas (p. 33).	transmissão	informativa
24	Cabe ao presidente do conselho [...] assegurar-se de que os conselheiros recebam <b>informações</b> completas e tempestivas para o exercício de seus mandatos (p. 38).	dado	informativa
25	Os comitês devem reunir-se regularmente com o conselho de administração, [...], a fim de assegurar um adequado fluxo de <b>informações</b> (p. 39).	transmissão	informativa
26	O comitê de auditoria [...] exerce atividades [...], visando à confiabilidade e integridade das <b>informações</b> para resguardar e aprimorar a governança (p. 41).	dado	informativa
27	O comitê de auditoria deve reunir-se regularmente com o conselho de administração, [...], a fim de assegurar um adequado fluxo de <b>informações</b> (p. 41).	transmissão	informativa
28	O <i>governance officer</i> é o gestor das práticas de governança [...], assegurando a transparência do processo decisório e a equidade no acesso às <b>informações</b> (p. 41).	dado	informativa
29	Entre as atribuições da área de governança, incluem-se [...] interagir com os membros da diretoria, a fim de assegurar a qualidade e a tempestividade das <b>informações</b> (p. 42).	dado	informativa
30	Entre as atribuições da área de governança, incluem-se [...] ter acesso às <b>informações</b> , aos arquivos e aos documentos necessários ao desempenho de suas funções (p. 42).	dado	informativa
31	Cabe ao conselho divulgar <b>informações</b> sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para a melhoria do órgão [...] (p. 43).	dado	informativa
32	Todos os novos conselheiros devem passar por um programa de integração, em que: recebam as <b>informações</b> necessárias para o exercício de suas funções [...] (p. 44).	conhecimento	informativa
33	Essas <b>informações</b> [...] devem ser divulgadas com clareza e ficar disponíveis nos relatórios periódicos e em outros meios de comunicação da organização (p. 45).	dado	informativa
34	Executivos [...] podem ser requisitados para as reuniões do conselho de administração para prestar <b>informações</b> , expor suas atividades ou apresentar opiniões [...] (p. 49).	prestação de contas	informativa
35	Votos divergentes e quaisquer <b>informações</b> relevantes devem constar na ata (p. 49).	dado	informativa
36	O conselho de administração deve zelar para que seus relacionamentos [...] sejam eficazes e transparentes, evitando assimetria de <b>informações</b> [...] (p. 50).	acesso	informativa

37	O conselho de administração deve manter comunicação com os sócios [...] e todas as demais partes interessadas, fornecendo <b>informações</b> sobre suas atividades (p. 51).	prestação de contas	informativa
38	A comunicação com esses públicos deve observar as práticas relativas a tratamento de <b>informações</b> relevantes e/ou confidenciais (p. 51).	dado	informativa
39	A diretoria deve ainda garantir que sejam prestadas [...], além das <b>informações</b> que são obrigatórias por lei ou regulamento, esclarecimentos e orientações devidas (p. 54).	dado	informativa
40	Devem ser divulgadas <b>informações</b> que possam auxiliar na correta avaliação da organização [...] (p. 54).	dado	informativa
41	A diretoria [...] deve [atuar] para a construção e manutenção de um adequado fluxo de <b>informações</b> entre os diversos agentes de governança [...] (p. 57).	interação	relacional
42	A diretoria deve fornecer, de maneira clara e tempestiva, as <b>informações</b> necessárias para a atuação dos demais agentes de governança (p. 57).	conhecimento	informativa
43	[...] cada membro tem a prerrogativa de solicitar esclarecimentos e <b>informações</b> aos órgãos de administração [...] (p. 60).	prestação de contas	informativa
44	Os auditores devem comparecer às reuniões do conselho fiscal, sempre que convocados, para prestar <b>informações</b> relacionadas ao seu trabalho (p. 60).	explicação	informativa
45	[...] recomenda-se que relatórios corporativos integrados dediquem igual importância para <b>informações</b> financeiras e não financeiras [...] (p. 61).	dado	informativa
46	O executivo responsável pela gestão de riscos deve elaborar relatórios e <b>informações</b> que auxiliem os tomadores de decisão [...] (p. 64).	análise	ideológica
47	[...] pode-se citar algumas políticas mais comuns às organizações brasileiras, como: [...] negociação de ações; divulgação de <b>informações</b> ; [...] (p. 69).	norma	ideológica
48	[...] transações entre partes relacionadas devem ser embasadas por laudos [...] elaborados com [...] premissas realistas e <b>informações</b> referendadas por terceiros (p. 70).	dado	informativa
49	A transmissão e o uso de <b>informações</b> relevantes e ainda não divulgadas pelos agentes de governança, [...] são ilegais, antiéticos e violam o princípio de equidade (p. 70).	dado	informativa
50	Em relação à transmissão e ao uso de <b>informações</b> relevantes e ainda não divulgadas, o código de conduta [deve] definir [...] o escopo e a abrangência das situações (p. 70).	dado	informativa
51	A organização deve dispor, ainda, de uma política organizacional específica [...] para inibir e punir o uso indevido de <b>informações</b> (p. 70).	norma	ideológica

**Fonte:** A autora, com base no *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (2023).

## APÊNDICE E – Formulário de codificação de usos do termo *Comunicação* no documento *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação*

**Quadro 21** – Formulário de codificação de usos do termo *Comunicação* no documento *Governança Corporativa e Boas Práticas e de Comunicação*

	Trecho / termo destacado / página	Sentido	Dimensão dominante da comunicação
1	Esta publicação [...] reflete sobre a importância de as organizações manterem práticas de <b>comunicação</b> transparentes e fluidas entre seus agentes de governança [...] (p. 7).	interação	relacional
2	O caderno mapeia os principais elementos [...], sugerindo caminhos para as organizações passarem a eleger a <b>comunicação</b> como um elemento de distinção (p. 7).	estrutura	ideológica
3	A <b>comunicação</b> desempenha um papel cada vez mais estratégico nas organizações, contribuindo para a criação de valor e a melhoria de resultados (p. 7).	processo	ideológica
4	[...] a sociedade vem exigindo um novo padrão de <b>comunicação</b> , passando a adotar um comportamento participativo, pelo qual demanda opinar, comentar, discutir e se posicionar sobre as atividades das organizações (p. 7).	interação	relacional
5	[...] o IBGC espera contribuir com as organizações que pretendem aprimorar seu processo de <b>comunicação</b> [...] (p. 7).	processo	comunicacional
6	Este caderno [...] trata prioritariamente da <b>comunicação</b> entre os diferentes órgãos de uma organização [...] (p. 9).	interação	relacional
7	Essa iniciativa não tem o objetivo de esgotar o tema, tratando de todas as situações empresariais em que a <b>comunicação</b> se faz presente [...] (p. 9).	processo	comunicacional
8	[...] sugerir caminhos para as organizações passarem a eleger a <b>comunicação</b> como um fator de diferenciação e criação de valor (p. 9).	estrutura	ideológica
9	[...] os princípios de <b>comunicação</b> e de governança corporativa podem ser aplicados aos mais diversos tipos de organizações [...] (p. 9).	processo	comunicacional
10	A <b>comunicação</b> eficaz entre os agentes da governança corporativa [...] contribui para a criação de valor, a preservação da imagem [...] (p. 9).	interação	ideológica
11	As companhias devem adotar, como parte de sua estratégia, boas práticas de <b>comunicação</b> entre os agentes da governança [...] (p. 12).	interação	relacional
12	[...] a adoção dos princípios [...] é fundamental para o estabelecimento de uma boa <b>comunicação</b> (p. 12).	relação	relacional
13	[...] o sucesso de um programa de governança corporativa também está na forma como as companhias desenvolvem sua <b>comunicação</b> interna e externa, ou seja, está nas relações [...] (p. 12).	relação	relacional
14	[...] para além dos desafios organizacionais já historicamente conhecidos, [...] reforça-se a importância da <b>comunicação</b> corporativa (p. 12).	processo	comunicacional
15	Uma <b>comunicação</b> malfeita ou ausente [...] é o suficiente para um confronto com a opinião pública, para perda de	informação	ideológica

	credibilidade e até para uma perda financeira relevante [...] (p. 12).		
16	A <b>comunicação</b> , no contexto organizacional, tem passado por amplos processos de discussão e de análise, fazendo com que as organizações revisem seu papel dentro de suas estruturas (p. 12).	processo	comunicacional
17	Por isso, até a <b>comunicação</b> obrigatória [...] agora tem uma participação ativa, opinativa e bem discutida de todas as áreas da organização, demandando informações mais claras e de fácil entendimento [...] (p. 12).	divulgação	informativa
18	Essa evolução para uma sociedade mais participativa torna imperativo que as organizações tenham uma <b>comunicação</b> efetiva e transparente [...] (p. 12).	relação	relacional
19	[...] serão cada vez mais dependentes da boa <b>comunicação</b> , que tem a capacidade de integrar a organização às suas partes interessadas [...] (p. 12-13).	sensibilização	ideológica
20	A agenda dos principais líderes organizacionais [...] está cada vez mais voltada também ao gerenciamento da <b>comunicação</b> e de ativos intangíveis [...] (p. 13).	processo	ideológica
21	[...] a <b>comunicação</b> é vital para o sucesso diante do regime democrático e da economia internacionalizada de hoje (p. 13).	relação	ideológica
22	[...] a <b>comunicação</b> tende a ter papel fundamental para criar visibilidade, consistência, responsabilidade, transparência e diferenciação (p. 13).	processo	ideológica
23	[...] as companhias utilizem a <b>comunicação</b> para administrar expectativas, considerar interesses e garantir o cumprimento dos compromissos [...] (p. 13).	estrutura	ideológica
24	[...] o aperfeiçoamento da <b>comunicação</b> interna é fundamental para o equilíbrio dos negócios, já que, entre as partes interessadas, encontram-se também os colaboradores, que muitas vezes [...] irão personificar a voz da companhia (p. 13).	relação	ideológica
25	A CVM [...] estabelece normas que tratam da forma pela qual a <b>comunicação</b> corporativa deve ocorrer, incluindo vedações e discriminando as penalidades pelo seu uso de forma inadequada [...] (p. 13)	processo	ideológica
26	[...] o constante aprimoramento da <b>comunicação</b> corporativa só poderá acontecer após transformação cultural [...] (p. 13).	processo	comunicacional
27	Os principais agentes do processo de <b>comunicação</b> corporativa, que são os administradores, devem tomar efetiva consciência da importância de uma boa <b>comunicação</b> e do papel que cada um deles exerce dentro desse contexto [...] (p. 13).	processo	comunicacional
28	[...] a forma adequada de <b>comunicação</b> aumenta o valor e a confiança em seus produtos e serviços, pois mostra preocupação com quem é afetado por sua atividade (p. 14).	sensibilização	ideológica
29	O princípio básico da <b>comunicação</b> corporativa deve ser a transparência [...] (p. 14).	processo	informativa
30	A <b>comunicação</b> deve se dar de forma clara e objetiva, seja sobre dados financeiros ou relacionados a questões institucionais (p. 14).	divulgação	informativa
31	A <b>comunicação</b> corporativa eficiente tem valor estratégico e pode ser uma vantagem competitiva (p. 14).	estrutura	ideológica
32	[...] a <b>comunicação</b> eficaz e transparente transmite informações para uma análise fidedigna [...] (p. 14).	informação	informativa

33	A forma de <b>comunicação</b> [...] varia de acordo com o agente de governança e as partes interessadas [...] (p. 14).	interação	relacional
34	[...] toda forma de <b>comunicação</b> corporativa deve garantir a simetria informacional, a equidade e a transparência (p. 14)	divulgação	informativa
35	Nas organizações reguladas pela CVM, a <b>comunicação</b> entre o CA e os acionistas [...] normalmente ocorre por meio da área de relações com investidores [...] (p. 15).	interação	relacional
36	[...] a <b>comunicação</b> com as partes interessadas pode seguir outras formas, desde que atenda adequadamente às suas necessidades [...] (p. 15).	interação	relacional
37	[...] as atas [...] têm importante papel no âmbito da <b>comunicação</b> (p. 15).	informação	informativa
38	A assembleia-geral é o principal canal de <b>comunicação</b> entre os acionistas e os membros do conselho (p.16).	prestação de contas	informativa
39	[...] deve ser incentivada a presença de membros do CA em reuniões [...] para <b>comunicação</b> com o mercado [...] (p. 16).	prestação de contas	informativa
40	[...] a <b>comunicação</b> com o mercado de capitais deve ser feita, prioritariamente, por meio da diretoria [...] (p. 16).	prestação de contas	informativa
41	[...] o mercado em geral tem visto o CA como um canal de <b>comunicação</b> complementar para esclarecer questões relacionadas à estratégia da companhia [...] (p. 16).	informação	informativa
42	A <b>comunicação</b> entre os investidores e o CA pode ter como resultado um melhor alinhamento das intenções e expectativas [...] (p. 16).	interação	ideológica
43	[...] ainda não há limites legais específicos para regular a <b>comunicação</b> entre conselheiro e acionista [...] (p. 16).	interação	relacional
44	[...] as recomendações para o conselho [...] são formalizar uma política de divulgação de informações [...] e criar mecanismos próprios de <b>comunicação</b> (p. 16).	informação	informativa
45	Política de <b>comunicação</b> estratégica com acionistas, [...] tanto para ouvir quanto para relatar a forma como o conselho tem atuado (p. 16).	interação	relacional
46	Avaliação do conselho e dos seus membros, e <b>comunicação</b> das conclusões para os acionistas e demais partes interessadas (p. 17).	divulgação	informativa
47	[...] recomenda-se que a <b>comunicação</b> entre acionistas e CA seja administrada e monitorada pela secretaria de governança corporativa [...] (p. 17).	interação	ideológica
48	A <b>comunicação</b> eficiente entre o CA e os acionistas representa importante contribuição para a eficácia do sistema de governança corporativa (p. 17).	interação	ideológica
49	A <b>comunicação</b> entre os acionistas e o conselho fiscal deve se dar nas assembleias, sempre que houver questionamentos e/ou posicionamentos do próprio conselho fiscal [...] (p. 17).	interação	ideológica
50	A ênfase dessa <b>comunicação</b> é voltada para assuntos que o conselho fiscal considere relevantes para a decisão dos acionistas [...] (p. 17).	interação	ideológica
51	O instrumento de <b>comunicação</b> do conselho fiscal é a ata de sua reunião [...] (p. 17).	prestação de contas	informativa
52	É vital que essa <b>comunicação</b> se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões [...] (p. 18).	interação	ideológica
53	[...] evitando ruídos de <b>comunicação</b> e assegurando que as solicitações do conselho sejam endereçadas adequada e tempestivamente (p. 18).	informação	informativa

54	A relação do CA com a diretoria de relações com investidores merece destaque especial em função de sua relevância regulatória na questão da <b>comunicação</b> (p. 19).	divulgação	informativa
55	A boa <b>comunicação</b> entre o diretor de relações com investidores (DRI) e o mercado [...] contribui para a construção da credibilidade da companhia (p. 19).	relação	ideológica
56	[...] a <b>comunicação</b> aos acionistas deve ser consistente, seja nos aspectos positivos ou negativos (p. 19-20).	prestação de contas	informativa
57	Estes relacionamentos devem se pautar por uma <b>comunicação</b> muito bem regrada e fluida (p. 20).	interação	relacional
58	A melhor prática de <b>comunicação</b> entre os administradores [...] e suas mais diversas partes interessadas se dá por meio de um fluxo regular de informações e atualizações [...] (p. 20-21).	interação	informativa
59	Na política [de divulgação de informações] são definidas as características específicas na <b>comunicação</b> com as diversas partes interessadas (p. 25).	interação	ideológica
60	[...] e a divulgação destes conteúdos por meio de diversos veículos de <b>comunicação</b> (p. 25).	ferramenta	informativa
61	Destaca-se a importância de constarem orientações sobre a <b>comunicação</b> através de mídias sociais [...], eficiente canal para obtenção de engajamento e extração de valor da base de seguidores (p. 25).	interação	ideológica
62	Os conselheiros podem participar de divulgações quando for relevante para garantir maior confiança na <b>comunicação</b> [...] (p. 25).	informação	ideológica
63	É imprescindível que o conselheiro, caso seja instado a participar em alguma forma de <b>comunicação</b> ou divulgação, esteja muito bem-preparado [...] (p. 25-26).	divulgação	ideológica
64	A política também deve prever a divulgação de informações constantes em [...] meios de <b>comunicação</b> eletrônicos (p. 26).	informação	informativa
65	É fundamental que a política [...] indique procedimentos de <b>comunicação</b> e controle das restrições [...] (p. 26).	divulgação	informativa
66	Este procedimento colabora para que a <b>comunicação</b> esteja em sintonia com a estratégia de negócios [...] (p. 27).	divulgação	ideológica
67	O [comitê de divulgação de informações] deve contar com a presença de executivos responsáveis pelas áreas de relações com investidores, financeira, jurídica, <i>compliance</i> e <b>comunicação</b> [...] (p. 27).	estrutura	ideológica
68	[...] com frequência, as demandas por uma <b>comunicação</b> corporativa, seja para fins comerciais, de posicionamento, [...] exigem tempestividade (p. 27).	interação	ideológica
69	Questões críticas [...] devem ser abordadas pelo comitê, responsável por promover a <b>comunicação</b> e a divulgação corretas a todos os públicos [...] (p. 28).	informação	informativa
70	As demais partes interessadas [...] devem ser atendidas [...] através de outros canais específicos previstos para tal na política de <b>comunicação</b> da organização (p. 29-30).	norma	ideológica
71	[...] nem postar tais informações no <i>website</i> da empresa ou em outros canais eletrônicos de <b>comunicação</b> (p. 30).	ferramenta	informativa
72	A <b>comunicação</b> de uma organização visa a alcançar várias partes interessadas, e, para atingi-las, várias ferramentas podem ser utilizadas (p. 31).	discurso	ideológica
73	A política [de divulgação de previsões] deverá ser amplamente divulgada ao mercado, pelo menos quando	divulgação	informativa

	da primeira <b>comunicação</b> das previsões da organização [...] (p. 33).		
74	A <b>comunicação</b> deve abranger as negociações com derivativos ou quaisquer outros valores [...] (p. 34).	prestação de contas	informativa
75	As informações [...] podem condicionar e influenciar decisões de investimento, em virtude da credibilidade dos meios de <b>comunicação</b> [...] (p. 34).	ferramenta	informativa
76	A regra geral em relação a ato ou fato relevante é de sua imediata <b>comunicação</b> e divulgação (p. 35).	informação	informativa
77	Toda a organização deve possuir um canal de <b>comunicação</b> direto com a administração [...] (p. 36).	interação	relacional
78	As reuniões restritas [...] são caracterizadas como encontros, presenciais ou por outros meios de <b>comunicação</b> [...] (p. 36).	ferramenta	informativa
79	A teleconferência, ou <i>conference call</i> , é o meio de <b>comunicação</b> eficiente que as organizações têm utilizado [...] (p. 37).	ferramenta	informativa
80	Por ser um veículo de <b>comunicação</b> eletrônica, permite informar, comunicar e promover suas atividades [...] (p. 37).	ferramenta	informativa
81	O <i>release</i> é um veículo de divulgação [...] por intermédio dos mais variados meios de <b>comunicação</b> (p. 37).	ferramenta	informativa
82	As organizações, no processo de utilização das ferramentas de <b>comunicação</b> disponíveis no mercado, devem enviar seus releases [...] (p. 38).	divulgação	informativa
83	O <i>website</i> da organização [...] é um veículo fundamental de <b>comunicação</b> [...] (p. 38).	informação	informativa
84	Extranets e aplicações <i>cloud</i> [...] podem se transformar em linha direta de <b>comunicação</b> entre membros do conselho [...] (p. 38-39).	interação	relacional
85	[...] a <b>comunicação</b> das organizações pelas mídias sociais deve estar bem clara na política de divulgação da companhia, ser bem conduzida [...] (p. 39).	interação	relacional
86	[...] um dos membros do comitê de crise deve estar dedicado à importantíssima tarefa de coordenar as ações de <b>comunicação</b> necessárias durante crises [...] (p. 42).	articulação	comunicacional
87	Com esse objetivo, promove-se a <b>comunicação</b> uniforme e coordenada da organização com os acionistas, colaboradores, demais partes interessadas [...] (p. 42).	interação	relacional
88	[...] ainda é possível conseguir bons resultados para a imagem da organização, desde que a <b>comunicação</b> também se preocupe em divulgar com igual destaque as ações positivas adotadas [...] (p. 43).	estrutura	ideológica
89	Ausência ou falta de informações confiáveis gera desconfiança. [...]. Reside aí o perigo de se perder o controle da <b>comunicação</b> (p. 43).	discurso	ideológica
90	É primordial que a <b>comunicação</b> enfrente o problema de forma contundente para evitar divulgações de informações erradas [...] (p. 43).	estrutura	informativa
91	Minimizar artificialmente as más notícias não é a melhor forma de contribuir para que a formulação da estratégia de <b>comunicação</b> seja criada da maneira mais adequada (p. 43).	discurso	ideológica
92	O comitê de crise deve ser capaz de entregar ao responsável pela <b>comunicação</b> uma avaliação verdadeira dos fatos [...] (p. 43).	estrutura	comunicacional
93	[...] a contratação de especialistas externos [...] pode trazer considerável tranquilidade e confiança [...] diante do público-alvo de sua <b>comunicação</b> (p. 43).	interação	relacional

94	Nessas situações, a centralização da <b>comunicação</b> pelo porta-voz [...] demonstra organização e controle da situação, além de melhorar a percepção do público em geral [...] (p. 44).	discurso	ideológica
95	É fundamental escolher adequadamente os canais de <b>comunicação</b> para prestar os devidos esclarecimentos [...] (p. 44).	prestação de contas	informativa
96	Além dos meios mais tradicionais de <b>comunicação</b> em larga escala, como jornais, televisão e rádio, a internet passou a ser muito utilizada (p. 44).	discurso	ideológica
97	As mídias sociais são importantes agentes de disseminação da <b>comunicação</b> , com enorme poder de persuasão (p. 44).	discurso	ideológica
98	Cabe ao responsável pela <b>comunicação</b> fazer a análise de quais canais e veículos de informação serão mais efetivos [...] (p. 45).	estrutura	ideológica
99	[...] a <b>comunicação</b> , para ser bem-feita, também necessita de bom planejamento, boa execução e adequada avaliação [...] (p. 45).	processo	ideológica
100	[...] a organização que utilizou todo o ferramental apresentado para uma boa <b>comunicação</b> com o seu público não deve ter perdido sua credibilidade [...] (p. 45).	interação	ideológica
101	Uma <b>comunicação</b> bem-feita traz resultados favoráveis e é fundamental para o sucesso das organizações (p. 45).	processo	ideológica
102	Este capítulo apresenta os principais aspectos da boa <b>comunicação</b> dentro de uma organização (p. 48).	processo	ideológica
103	Serve como um breve guia sobre as melhores práticas de <b>comunicação</b> levando em conta princípios de governança corporativa (p. 48).	processo	ideológica
104	A <b>comunicação</b> desempenha um papel cada vez mais estratégico nas organizações, envolvendo questões legais, éticas, comerciais, financeiras e socioambientais [...] (p. 48).	processo	comunicacional
105	A <b>comunicação</b> eficaz entre os agentes da governança corporativa e entre eles e suas partes interessadas contribui para criação de valor, preservação da imagem, melhoria dos resultados e longevidade da organização (p. 48).	interação	ideológica
106	As boas práticas de <b>comunicação</b> auxiliam conselheiros e demais administradores na prática de suas funções, propiciando o aprimoramento do desempenho dos negócios, o aumento da confiança [...] (p. 48).	processo	ideológica
107	Existe um novo padrão de <b>comunicação</b> exigido pela sociedade, a qual não mais aceita uma postura passiva de mera receptora de informação [...] (p. 48).	interação	relacional
108	A eficiente <b>comunicação</b> entre o conselho de administração e seus comitês de apoio requer um fluxo que deve ser promovido pelo presidente do CA [...] (p. 48).	interação	relacional
109	É recomendável que o comitê de divulgação de informações tenha representantes de várias áreas [...], para que possa avaliar de forma abrangente a adequação da <b>comunicação</b> (p. 48).	informação	informativa
110	É vital que a <b>comunicação</b> entre eles se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes (p. 48).	interação	ideológica
111	O relacionamento entre o CA e a diretoria executiva com as auditorias interna e independente deve se pautar por uma <b>comunicação</b> muito bem regrada e fluida (p. 48).	interação	relacional

112	Mantendo uma mensagem única, a <b>comunicação</b> pode ser adaptada para o melhor entendimento de cada parte interessada (p. 49).	informação	informativa
113	É importante criar uma cultura de abertura e transparência na <b>comunicação</b> , o que ajudará a organização a crescer e a progredir de forma sustentável (p. 49).	processo	ideológica
114	Toda organização deve possuir um canal de <b>comunicação</b> direta com os administradores, um meio de contato interno ou externo [...] (p. 49).	interação	relacional
115	O ato de <b>comunicar-se</b> tem mudado na mesma proporção que os riscos de imagem e de reputação estão aumentando, por conta dos novos espaços de troca e de compartilhamento [...] (p. 12).	interação	relacional
116	[...] a forma de <b>comunicar</b> as suas opiniões é fator crítico de sucesso para que CA, diretoria executiva, acionistas e investidores possam avaliá-las e ter condições de deliberar da forma mais correta possível (p. 17).	divulgação	informativa
117	[...] permitindo que colaboradores, clientes, fornecedores ou outras partes interessadas possam se <b>comunicar</b> diretamente com os administradores da organização [...] (p. 36).	interação	relacional
118	Esse canal [...] permite informar, <b>comunicar</b> e promover suas atividades por meio da internet (p. 37).	divulgação	informativa
119	Não se trata aqui de <b>comunicar</b> somente aos veículos “amigos”, evitando outros (p. 45).	informação	informativa
120	[...] divulgar e <b>comunicar</b> aos reguladores e aos autorreguladores [...] qualquer ato ou fato relevante ocorrido ou relacionado aos negócios da organização (p. 48).	informação	informativa
121	Cabe à gestão avaliar o que será <b>comunicado</b> [...] às partes interessadas, para municiá-las com informações [...] (p. 19).	informação	informativa
122	[...] a gestão deve encaminhar para deliberação do conselho o conteúdo do <b>comunicado</b> (p. 20).	informação	informativa
123	[...] zelar pela consistência do que é <b>comunicado</b> ao mercado e sempre estar apto a assumir suas responsabilidades [...] (p. 21).	divulgação	informativa
124	A produção de <b>comunicado</b> ao mercado [...] pode esclarecer ou detalhar informações para os públicos estratégicos [...] (p. 33).	divulgação	informativa
125	[...] a própria organização pode emitir, se necessário, um <b>comunicado</b> , em resposta a um rumor que estiver causando volatilidade significativa no mercado de ações ou qualquer impacto na reputação da organização (p. 33).	informação	ideológica
126	Os <b>comunicados</b> à imprensa podem ser feitos por meio de texto no formato jornalístico [...] (p. 38).	informação	informativa
127	Para que se <b>comunique</b> adequadamente e transmita com transparência suas mensagens, a diretoria de relações com investidores terá uma intensa agenda [...] (p. 21).	informação	informativa
128	As <b>comunicações</b> eletrônicas internas, por meio de intranet, podem ser utilizadas para dirigir adequadamente as informações ao público desejado [...] (p. 39).	informação	informativa

**Fonte:** A autora, com base no documento *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* (2023).

## APÊNDICE F – Formulário de codificação de usos do termo *Informação* no documento *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação*

**Quadro 22** – Formulário de codificação de usos do termo *Informação* no documento *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação*

	Trecho / termo destacado / página	Sentido	Dimensão dominante da comunicação
1	Toda a <b>informação</b> aos conselheiros deve ser disponibilizada indistinta e tempestivamente a todos os membros do conselho, [...] de forma objetiva, clara e concisa (p. 18)	acesso	informativa
2	Zelar pela ampla e imediata disseminação da <b>informação</b> relevante simultaneamente nas bolsas de valores [...] (p. 19).	notícia	informativa
3	[...] pode beneficiar concorrentes ou se caracterizar como <b>informação</b> privilegiada, comprometendo e afetando seriamente a estratégia da organização (p. 19).	acesso	informativa
4	[...] todos os investidores [...] e demais partes interessadas tenham conhecimento da <b>informação</b> antes do início ou após o encerramento dos negócios [...] (p. 21).	dado	informativa
5	[...] que a competição entre os investidores por melhores retornos se dê por meio de análise e interpretação da <b>informação</b> divulgada [...] (p. 25).	dado	informativa
6	Ter objetividade, clareza, transparência, simetria de <b>informação</b> , equidade de tratamento e respeito aos direitos de investidores [...] (p. 26).	acesso	informativa
7	Toda <b>informação</b> da organização que interfira na percepção de um investidor [...] deve ser mantida em sigilo até a sua adequada divulgação a público (p. 26).	dado	informativa
8	[...] se tiver dúvidas em relação à sua relevância, ele deve consultar o seu supervisor imediato [...] quanto à divulgação ou não de tal <b>informação</b> (p. 28).	notícia	informativa
9	Os colaboradores deverão assegurar a manutenção da confidencialidade [...] até o momento em que a <b>informação</b> se torna pública (p. 29).	notícia	informativa
10	Qualquer <b>informação</b> relevante, ainda não pública, que escape ao controle, deve ser imediatamente divulgada pelos devidos porta-vozes e canais [...] (p. 29).	dado	informativa
11	Há, no entanto, casos excepcionais em que a divulgação indistinta de <b>informação</b> privilegiada [...] pode pôr em risco o interesse legítimo da organização (p. 35).	conhecimento	ideológica
12	[...] é seu dever divulgar imediatamente [...] na hipótese de a <b>informação</b> escapar ao controle [...] (p. 35).	dado	informativa
13	Um cuidado especial deve ser tomado na divulgação de projeções, que só deve ser feita após a devida <b>informação</b> ao mercado [...] (p. 36).	divulgação	informativa
14	[...] disseminando de forma ampla, rápida e em linguagem acessível, para evitar a assimetria da <b>informação</b> e ajustar os interesses de todas as partes interessadas (p. 38).	acesso	ideológica
15	O advento da internet e de suas mídias sociais modificou enormemente a velocidade da circulação da <b>informação</b> (p. 44).	notícia	informativa

16	Cabe ao responsável pela comunicação fazer a análise de quais canais e veículos de <b>informação</b> serão mais efetivos [...] (p. 45).	notícia	informativa
17	[...] “notícias” incorretas e boatos, que, em muito, atrapalham as ações de comunicação e criam conflitos de <b>informação</b> e desconfiança [...] (p. 45).	versão	informativa
18	Existe um novo padrão de comunicação exigido pela sociedade, a qual não mais aceita uma postura passiva de mera receptora de <b>informação</b> [...] (p. 48).	notícia	informativa
19	Toda <b>informação</b> capaz de [...] influenciar a decisão de investimentos deverá ser tornada pública pelos administradores da organização (p. 49).	dado	ideológica
20	[...] cujo objetivo é trazer ao mercado <b>informações</b> práticas que contribuam para o processo da governança corporativa (p. 7).	orientação	ideológica
21	A publicação traz ao mercado <b>informações</b> sobre boas práticas que contribuem para o aprimoramento do processo de comunicação da organização [...] (p. 9).	conhecimento	ideológica
22	O ato de comunicar-se tem mudado [...] por conta dos novos espaços de troca e de compartilhamento de <b>informações</b> e de percepções (p. 12).	dado	informativa
23	[...] até a comunicação obrigatória [...] agora tem uma participação ativa, opinativa e bem discutida de todas as áreas da organização, demandando <b>informações</b> mais claras e de fácil entendimento [...] (p. 12).	explicação	informativa
24	Agora, trocam constantemente percepções e buscam, a todo o momento, garantir a veracidade das <b>informações</b> fornecidas (p. 12).	dado	informativa
25	A divulgação de <b>informações</b> também tem impacto direto na concessão de crédito [...] (p. 14).	dado	informativa
26	[...] devendo permanecer em sigilo apenas <b>informações</b> cuja revelação ponha em risco o interesse legítimo da companhia (p. 14).	dado	informativa
27	[...] a comunicação eficaz e transparente transmite <b>informações</b> para uma análise fidedigna da companhia [...] (p. 14).	dado	informativa
28	Cada parte interessada demanda <b>informações</b> diferentes, fazendo com que a companhia precise estar preparada, com profissionais especializados [...] (p. 14).	prestação de contas	informativa
29	Atas completas, [...] de fácil entendimento, constituem importante veículo de transmissão de <b>informações</b> relevantes a todos os agentes da governança (p. 15).	dado	informativa
30	[...] as recomendações para o conselho [...] são formalizar uma política de divulgação de <b>informações</b> e constituir um comitê com este foco [...] (p. 16).	norma	ideológica
31	Isso facilita o fluxo de <b>informações</b> e minimiza o risco de falta de equidade e transparência (p. 16).	dado	informativa
32	Respeitadas a legislação e a regulação sobre o acesso a <b>informações</b> privilegiadas [...], o relacionamento contínuo entre as partes é recomendável (p. 17).	dado	informativa
33	[...] o engajamento dos acionistas poderá proporcionar [...] visões e <b>informações</b> que podem contribuir para o aumento da eficiência administrativa (p. 17).	conhecimento	ideológica
34	As <b>informações</b> com as quais o conselho fiscal irá trabalhar [...] são obtidas por meio de entrevistas e reuniões com administradores [...] (p. 18).	dado	informativa
35	O órgão irá trabalhar, ainda, com <b>informações</b> advindas de fontes diversas, incluindo dados obtidos por meio do canal de denúncias [...] (p. 18).	dado	informativa

36	O comprometimento e a responsabilidade dos membros do conselho fiscal quanto ao uso de <b>informações</b> privilegiadas é parte integrante da função (p. 18).	dado	informativa
37	Para [...] garantir a equidade na distribuição de <b>informações</b> , o diretor-presidente e/ou o presidente do conselho devem ser avisados/consultados quando conselheiros desejarem [...] algum esclarecimento (p. 18).	acesso	informativa
38	Certificar-se de que as <b>informações</b> a serem divulgadas sejam fidedignas (p. 19).	dado	informativa
39	Atentar a indícios de vazamento de <b>informações</b> privilegiadas (p. 19).	dado	informativa
40	Cabe ao CA transmitir tempestivamente para a diretoria <b>informações</b> que precisam ser levadas ao conhecimento do mercado (p. 19).	notícia	informativa
41	Cabe à gestão avaliar o que será comunicado [...] para municiá-los com <b>informações</b> [...] e garantir que tenham base sólida para tomar decisões de investimentos (p. 19).	dado	ideológica
42	A medida adequada de <b>informações</b> é importante, porque a escassez pode não viabilizar as análises necessárias, [e] o excesso pode acabar por confundir ou deixar escapar alguma vantagem competitiva [...] (p. 19).	dado	ideológica
43	A diretoria de relações com investidores deve trazer ao conhecimento dos conselheiros [...] as demandas de <b>informações</b> surgidas em contatos externos [...] (p. 20).	explicação	informativa
44	[...] necessitam articular-se com as demais instâncias (internas e externas) para que suas <b>informações</b> [...] sejam fundamentadas por fatos e transmitidas com imparcialidade [...] (p. 20).	notícia	informativa
45	A melhor prática de comunicação [...] se dá por meio de um fluxo regular de <b>informações</b> [...], sempre com a maior transparência possível e um tratamento justo e igualitário para com todas essas partes interessadas [...] (p. 20-21).	interação	relacional
46	A medida que <b>informações</b> tempestivas e de boa qualidade são providas, aumenta a relação de confiança dos investidores na companhia (p. 21).	notícia	informativa
47	[...] ao mesmo tempo, trará para a administração <b>informações</b> sobre a reação do mercado a seu respeito (p. 21).	análise	informativa
48	O objetivo da política [...] é orientar o uso e a divulgação de <b>informações</b> , de forma não excludente e programada, com ampla distribuição de dados [...] (p. 25).	dado	informativa
49	A política visa, ainda, a conscientizar [...] sobre a importância de suas abordagens na divulgação de <b>informações</b> , sempre em alinhamento com o código de conduta (p. 25).	dado	informativa
50	As mídias sociais proporcionam, ainda, forte interatividade, rápidos <i>feedbacks</i> , presença constante junto ao público [...] e maior compartilhamento de <b>informações</b> (p. 25).	mensagem	relacional
51	[...] a competição entre os investidores [...] jamais [se dê] com acesso privilegiado a <b>informações</b> (p. 25).	dado	informativa
52	As <b>informações</b> que devem ser divulgadas podem ter seu formato adaptado para o melhor entendimento de cada parte interessada, mas jamais alterado (p. 26).	notícia	informativa
53	Aderir às melhores práticas locais e globais de divulgação de <b>informações</b> (p. 26).	dado	informativa

54	A política também deve prever a divulgação de <b>informações</b> constantes em documentos arquivados junto aos órgãos reguladores [...] (p. 26).	dado	informativa
55	[...] deve prever a divulgação de [...] <b>informações</b> contidas no <i>website</i> da organização, páginas de mídias sociais e em outros meios de comunicação [...] (p. 26).	dado	informativa
56	É fundamental que a política [...] estabeleça a confidencialidade das <b>informações</b> não públicas e indique procedimentos de comunicação [...] (p. 26).	dado	informativa
57	É fundamental que a política [...] estabeleça [...] o controle das restrições [...] pelas pessoas que detenham tais <b>informações</b> (p. 26).	acesso	ideológica
58	É de suma importância que a companhia mantenha um sistema de rastreabilidade sobre o fluxo de <b>informações</b> , [...] um controle sobre quem tem acesso [...] (p. 26).	dado	informativa
59	É importante também que a companhia proteja e não divulgue <b>informações</b> confidenciais de terceiros detidas por ela (p. 26).	dado	informativa
60	Durante a confecção das demonstrações financeiras, as <b>informações</b> têm de ser mantidas em sigilo [...] (p. 26).	dado	informativa
61	Deve ser criado um comitê [...] para supervisionar as práticas de divulgação de <b>informações</b> da organização (p. 27).	notícia	informativa
62	Se for considerado que as <b>informações</b> devem permanecer confidenciais, o comitê determinará como elas serão tratadas [...] (p. 27).	dado	informativa
63	O CA deve [...] assegurar a uniformização na divulgação de <b>informações</b> requeridas pelas leis [...] (p. 28).	dado	informativa
64	Colaboradores com acesso a <b>informações</b> relevantes [...] ficam proibidos de discuti-las com qualquer pessoa não autorizada (p. 28).	dado	informativa
65	Os principais gestores devem ter clara noção dos riscos que a divulgação de <b>informações</b> pode trazer ao legítimo interesse da organização [...] (p. 28).	dado	informativa
66	Para evitar o uso indevido ou a divulgação acidental de <b>informações</b> relevantes, alguns procedimentos básicos deverão sempre ser observados (p. 28).	dado	informativa
67	Documentos e arquivos contendo <b>informações</b> confidenciais devem ser mantidos em local seguro [...] (p. 28).	dado	informativa
68	Os colaboradores deverão assegurar a manutenção da confidencialidade das <b>informações</b> [...], independentemente da continuidade do vínculo empregatício [...] (p. 29).	dado	informativa
69	[...] documentos contendo <b>informações</b> confidenciais devem ser imediatamente retirados das salas de conferências e áreas de trabalho após o término das reuniões ou ao final da jornada de trabalho (p. 29).	dado	informativa
70	Todas as companhias devem designar e preparar profissionais, [...] autorizados para divulgar <b>informações</b> em nome da organização (p. 29).	notícia	informativa
71	Todas as <b>informações</b> da organização devem ser monitoradas pela diretoria, e em especial pelos porta-vozes [...] (p. 29).	notícia	informativa
72	As demais partes interessadas, quando em busca de <b>informações</b> não relacionadas diretamente à pauta do DRI, devem ser atendidas por outros porta-vozes [...] (p. 29).	explicação	informativa

73	[...] não se deve distribuir relatórios de analistas, nem postar tais <b>informações</b> no <i>website</i> da empresa ou em outros canais eletrônicos de comunicação (p. 30).	análise	informativa
74	Recomenda-se atenção especial ao controle de <b>informações</b> privilegiadas [...] (p. 30).	dado	informativa
75	O período de silêncio antes da divulgação pública das demonstrações contábeis é a conduta que deve ser utilizada [...], de não divulgar <b>informações</b> privilegiadas sobre seus resultados [...] (p. 31).	dado	informativa
76	[...] todas as outras <b>informações</b> rotineiras da organização devem continuar a ser transmitidas ao mercado para não prejudicar o acompanhamento de suas atividades pelas partes interessadas (p. 31).	notícia	informativa
77	As partes interessadas [...] procuram por <b>informações</b> econômico-financeiras e não financeiras relacionadas e coerentes [...] (p. 31).	dado	informativa
78	À medida que os conselheiros e diretores da organização souberem entender e propagar corretamente as <b>informações</b> , [...] permitirão aos públicos uma melhor compreensão da organização (p. 31).	discurso	ideológica
79	Alguns dos principais canais de divulgação de <b>informações</b> são: <i>website</i> da companhia e da CVM, mídias sociais, contato com o DRI, relatórios, reuniões, conferências e <i>e-mail</i> (p. 31).	mensagem	informativa
80	A organização deve tornar públicos atos e fatos relevantes, ou seja, <b>informações</b> e ações estratégicas [...] – desde que não sigilosas – capazes de afetar os preços dos seus valores mobiliários [...] (p. 31).	dado	informativa
81	O processo deve ser claro e objetivo, contemplando todas as <b>informações</b> relevantes, sejam elas positivas ou negativas (p. 31).	dado	informativa
82	Toda organização deve divulgar, pelo menos anualmente, <b>informações</b> sobre as suas práticas de sustentabilidade, integradas com as [...] econômico-financeiras (p. 32).	explicação	ideológica
83	Entre outras divulgações importantes, podemos destacar o relatório anual e o formulário de referência, [...] que devem contemplar ampla gama de <b>informações</b> financeiras, operacionais e não operacionais [...] (p. 32).	dado	informativa
84	O relatório da administração é [...] uma das principais fontes de <b>informações</b> da organização [...] (p. 32).	prestação de contas	informativa
85	As <b>informações</b> contidas no texto se originam de diferentes áreas e, por isso, devem ser apresentadas e comentadas de forma inter-relacionada (p. 32).	dado	informativa
86	A produção de comunicado ao mercado ou de fato relevante, quando for o caso, pode esclarecer ou detalhar <b>informações</b> para os públicos estratégicos [...] (p. 32).	explicação	ideológica
87	Todas as partes que tiverem acesso a conteúdos sigilosos devem [...] manter a confidencialidade para não ocorrer vazamento de <b>informações</b> ao mercado (p. 33).	dado	informativa
88	O formulário de referência deve sempre ser atualizado com essas <b>informações</b> (p. 33).	dado	informativa
89	O DRI deve enviar aos respectivos órgãos reguladores [...] <b>informações</b> [...] com relação aos valores mobiliários negociados [...] (p. 34).	explicação	informativa
90	[...] devem, imediatamente, enviar à organização correspondência com <b>informações</b> que evidenciem essas participações [...] (p. 34).	prestação de contas	informativa

91	As <b>informações</b> disseminadas pela mídia, que não necessariamente são completas [...], podem condicionar e influenciar decisões de investimento [...] (p. 34).	notícia	informativa
92	O que deve ser feito pela organização [...] é assegurar a precisão e a conformidade das <b>informações</b> [...] (p. 34).	dado	informativa
93	A organização deve manter a sua rotina de divulgação de <b>informações</b> , principalmente em momentos de crise [...] (p. 34).	notícia	informativa
94	[...] a CVM pode decidir sobre a prestação das <b>informações</b> não divulgadas [...] (p. 35).	prestação de contas	informativa
95	As apresentações públicas [...] têm o objetivo de divulgar e esclarecer o mercado sobre suas <b>informações</b> periódicas [...] (p. 36).	prestação de contas	ideológica
96	[...] uma das formas mais eficientes de as organizações prestarem <b>informações</b> e esclarecerem o mercado sobre seu desempenho passado e, principalmente, sobre suas perspectivas [...] (p. 36).	prestação de contas	ideológica
97	[...] para receberem <b>informações</b> sobre as principais demandas de suas partes interessadas, demonstrando, assim, o seu comprometimento com a transparência e interação com o mercado (p. 36).	explicação	ideológica
98	[...] podem ser direcionadas para públicos específicos, [...] privilegiando a tempestividade, a equidade e a transparência na exposição das <b>informações</b> (p. 36).	dado	informativa
99	As reuniões restritas visam a prestar <b>informações</b> , esclarecer e atualizar interlocutores legitimamente interessados no desempenho das organizações (p. 36).	explicação	ideológica
100	[...] quando são indagadas <b>informações</b> que não foram tornadas públicas, devem os representantes da organização declinar de fornecê-las [...] (p. 37).	dado	informativa
101	[...] deve ser utilizado como ferramenta para difusão de <b>informações</b> e prestação de contas [...] (p. 37).	notícia	informativa
102	[...] as <b>informações</b> sigilosas entre os agentes de governança não devem ser transmitidas por <i>e-mail</i> , e sim pelo portal de governança [...] (p. 37).	interação	informativa
103	O <i>release</i> é um veículo de divulgação por escrito usado como ferramenta auxiliar na disseminação de quaisquer <b>informações</b> [...] (p. 37).	notícia	informativa
104	[...] nem deve substituir os procedimentos de publicação e arquivamento de <b>informações</b> na forma exigida pela legislação [...] (p. 37).	dado	informativa
105	O <i>release</i> tem a função de chamar a atenção [...] para <b>informações</b> com relação às quais a organização considera que deve haver melhor compreensão [...] (p. 37).	explicação	ideológica
106	O <i>website</i> é o primeiro lugar que os interessados na organização consultam quando procuram por <b>informações</b> operacionais, financeiras e estratégicas (p. 38).	dado	informativa
107	O <i>website</i> [...] deve disponibilizar <b>informações</b> importantes, como as práticas de governança, [...] além do estatuto social e do código de conduta [...] (p. 38).	dado	informativa
108	A página de relações com investidores geralmente é parte do <i>website</i> ou portal da organização, [com] <b>informações</b> de importância para o entendimento do negócio (p. 38).	dado	informativa
109	[...] devem ser disponibilizados [...] com todas as facilidades que a tecnologia oferece para localização e	dado	informativa

	formatação de <b>informações</b> que o interessado deseje verificar [...] (p. 38).		
110	Para a devida transparência das <b>informações</b> , o <i>website</i> deve estar disponível em todos os tipos de plataformas e navegadores [...] (p. 38).	dado	informativa
111	[...] adoção de portais de governança corporativa para disponibilizar de maneira rápida, segura e simultânea as <b>informações</b> para toda a organização [...] (p. 38).	acesso	informativa
112	Extranets e aplicações <i>cloud</i> (nuvem), além de atuarem como veículo para disponibilização das <b>informações</b> , podem se transformar em linha direta de comunicação entre membros do conselho [...] (p. 38-39).	dado	informativa
113	[...] muito recomendável é prover o portal de governança de segurança [...], restringindo as <b>informações</b> sensíveis apenas a usuários autorizados [...] (p. 39).	dado	informativa
114	As comunicações eletrônicas internas, por meio de intranet, podem ser utilizadas para dirigir adequadamente as <b>informações</b> ao público desejado [...] (p. 39).	notícia	informativa
115	Essa nova maneira de compartilhar <b>informações</b> [mídias sociais] está mobilizando as organizações para atuarem de forma diferente [...] (p. 39).	notícia	informativa
116	É importante que se relembrem algumas definições e <b>informações</b> importantes sobre uma situação dessa ordem [crise] (p. 42).	orientação	ideológica
117	Esse planejamento deve contemplar o sigilo das <b>informações</b> a que os envolvidos têm acesso (p. 42).	dado	informativa
118	Se, por um lado, demorar demasiadamente a se pronunciar [...] não é recomendável, por outro, precipitar-se com declarações cujo teor se baseie em <b>informações</b> imprecisas e não comprovadas pode ser um desastre ainda maior (p. 42).	dado	ideológica
119	[...] a apresentação de <b>informações</b> que no decorrer do processo se mostram equivocadas exacerba a crise e reduz a credibilidade [...] (p. 42).	notícia	informativa
120	Ausência ou falta de <b>informações</b> confiáveis gera desconfiança (p. 43).	dado	informativa
121	Esta percepção desencadeia uma busca, nem sempre feita de maneira correta, por <b>informações</b> de todas as fontes possíveis (p. 43).	explicação	informativa
122	[...] suprimir <b>informações</b> relevantes e não cumprir com uma rotina de liberação [...], de forma programada, não é uma boa alternativa para reduzir uma exposição indesejada (p. 43).	dado	ideológica
123	A tarefa de buscar e organizar as <b>informações</b> verdadeiras [...] é delicada e merece especial atenção (p. 43).	dado	informativa
124	É primordial que a comunicação enfrente o problema de forma contundente para evitar divulgações de <b>informações</b> erradas sobre o evento (p. 43).	notícia	informativa
125	Ele deve tratar do assunto prestando <b>informações</b> e orientações aos envolvidos na crise (p. 44).	explicação	informativa
126	Monitorar esses canais, alimentando-os com <b>informações</b> alinhadas com as mídias tradicionais, é também muito efetivo (p. 44).	notícia	informativa
127	[...] um colaborador mal-informado poderá transmitir <b>informações</b> incorretas indevidamente (p. 45).	notícia	informativa
128	[...] o comitê de divulgação de <b>informações</b> tenha representantes de várias áreas [...] para que possa	dado	ideológica

	avaliar de forma abrangente a adequação da comunicação (p. 48).		
129	O DRI deve trazer ao conhecimento dos conselheiros a percepção que os mercados [...] têm sobre a organização e suas demandas de <b>informações</b> (p. 48).	prestação de contas	informativa
130	O CA deve ser responsável por zelar pelo cumprimento da política [...], garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das <b>informações</b> [...] (p. 49).	notícia	informativa
131	Os principais gestores da organização devem ter clara noção dos riscos que a divulgação de <b>informações</b> pode trazer ao legítimo interesse da organização [...] (p. 49).	notícia	informativa
132	Deve-se prever um comitê de crise, o qual trabalhará [...] na definição de estratégias e na divulgação de <b>informações</b> para todos os públicos de interesse (p. 49).	notícia	ideológica
133	Recomenda-se atenção especial às mídias sociais, que podem rapidamente propagar <b>informações</b> falsas sobre a organização (p. 49).	notícia	informativa
134	Para que a organização seja devidamente representada pelo DRI, este precisa [...] entender do setor e da legislação pertinente para <b>informar</b> os agentes [...] (p. 21).	orientação	ideológica
135	Se a organização decidir por divulgar previsões sobre os seus negócios, deverá criar uma política de divulgação de previsões e <b>informar</b> ao mercado (p. 33).	notícia	informativa
136	Os diretores [...] devem <b>informar</b> à companhia a titularidade e as negociações realizadas com valores mobiliários [...] (p. 33).	divulgação	informativa
137	Por ser um veículo de comunicação eletrônica, permite <b>informar</b> , comunicar e promover suas atividades [...] (p. 37).	divulgação	ideológica
138	Não há como <b>informar</b> corretamente sem ter conhecimento das ocorrências (p. 43).	notícia	informativa
139	Para que [...] seja devidamente representada pelo DRI, este precisa estar <b>informado</b> , conhecer as estratégias [...] (p. 21).	conhecimento	informativa
140	É essencial que o órgão se mantenha plenamente <b>informado</b> sobre a evolução de todos os assuntos pendentes da organização [...] (p. 27).	conhecimento	informativa
141	Os colaboradores sempre devem fazer parte do público que necessita estar muito bem orientado e <b>informado</b> sobre a organização [...] (p. 45).	conhecimento	ideológica
142	[...] estabelecer regras e diretrizes que assegurem a simetria <b>informacional</b> e a transparência (p. 13).	acesso	informativa
143	[...] toda forma de comunicação corporativa deve garantir a simetria <b>informacional</b> , a equidade e a transparência (p. 14).	acesso	informativa

**Fonte:** A autora, com base no documento *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação* (2023).



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone: (51) 3320-3513  
E-mail: [propesq@pucrs.br](mailto:propesq@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)