

## **Governança corporativa e sua compreensão de comunicação à luz do Interacionismo Simbólico<sup>1</sup>**

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

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### **RESUMO**

Governança corporativa e comunicação organizacional têm potencial para o futuro das organizações, sua sustentabilidade e perenidade. Isso diz respeito à comunicação enquanto estrutura, mas, sobretudo, como processo que perpassa a governança e envolve todos os seus agentes, bem como suas relações e o resultado de suas interações. Enquanto perspectiva teórica, o Interacionismo Simbólico permite analisar como a comunicação, que passa pelas interações sociais e pelo alinhamento de sentidos e significações, é compreendida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

**PALAVRAS-CHAVE:** governança corporativa; comunicação organizacional; interacionismo simbólico.

### **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O objetivo deste artigo é refletir acerca do entendimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sobre a Comunicação, com base no Caderno de Governança<sup>3</sup> n° 16 – Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação (2017). Para isso, recorre-se à concepção epistêmica do Interacionismo Simbólico, que não se constitui, em realidade, como uma teoria, mas uma perspectiva teórica (CARVALHO; BORGES; RÊGO, 2010), que pode guiar o olhar do pesquisador.

Em relação aos procedimentos metodológicos, realizou-se um breve levantamento bibliográfico dos constructos sobre governança corporativa, comunicação organizacional e interacionismo simbólico. A partir disso, analisou-se os principais conceitos apresentados no referido Caderno.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, e-mail: [elaine.faccin@edu.pucrs.br](mailto:elaine.faccin@edu.pucrs.br).

<sup>3</sup> Os Cadernos de Governança do IBGC são guias com contribuições, sugestões, conceitos e recomendações, elaborados pelos associados do Instituto que integram suas diversas comissões de trabalho.

## 1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Estruturas de poder, regras explícitas e normas tácitas são a base de funcionamento de todas as organizações, sejam elas mais centralizadas ou descentralizadas, autocráticas ou democráticas, com processos decisórios mais formalizados ou informais (SILVEIRA, 2021). Independente das especificidades, todas contam com algum modelo de governança.

Apesar de as estruturas de governo em entidades comerciais serem uma questão muito antiga, a governança corporativa é um tema relativamente recente no Brasil e no mundo. O termo *corporate governance* surgiu em meados dos anos 1980, e o seu equivalente brasileiro passou a ser utilizado somente na década seguinte (SILVEIRA, 2021), com a ascensão e modernização de grandes corporações e em decorrência de escândalos de corrupção emblemáticos<sup>4</sup>, que revelaram a urgente necessidade de separar capital e gestão.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado em 1995 com o objetivo de fortalecer a atuação dos Conselhos de Administração<sup>5</sup>, hoje se dedica à promoção da governança no Brasil, recomendando boas práticas e fomentando discussões sobre o tema. Na 5ª edição do seu Código das Melhores Práticas<sup>6</sup>, define governança corporativa como

[...] o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 20).

Silveira (2021) destaca 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 *stakeholders* ou públicos

---

<sup>4</sup> Destacam-se, no contexto global, casos como os da Enron, Lehman Brothers e Volkswagen; e, no Brasil, os da Petrobrás, JBS e Odebrecht.

<sup>5</sup> “O Conselho de Administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo o seu principal componente” (IBGC, 2015, p. 39).

<sup>6</sup> O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa “estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas. Em sua 5ª edição, ampliou o olhar sobre as diversas partes interessadas (*stakeholders*) da empresa, reforçou a fundamentação das boas práticas de governança e explicitou a importância da ética nos negócios” (IBGC, 2015, p. 13).

---

de interesse; e o de que a 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* (SILVEIRA, 2021, p. 6).

Para que essa governança seja possível, é 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). Ou seja, é fundamental superar a visão funcionalista<sup>7</sup> sobre as organizações – que não se limitam a patrimônio ou processos de gestão – e reconhecer o papel central das pessoas e dos seus processos de construção de sentidos.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A superação da visão funcionalista precisa se aplicar também à comunicação organizacional que, em uma perspectiva de mercado, ainda é encaixada em modelos burocráticos. 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), na obra *Informar não é Comunicar*, defende que “a informação é a mensagem; a comunicação é a relação, que é muito mais complexa”. Os dois termos, no entanto, são confundidos pelo senso comum e, não raro, tenta-se 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

---

<sup>7</sup> A visão funcionalista se baseia no Funcionalismo que, “como forma de pensar, compreende as questões do controle sócio-organizacional no mundo contemporâneo, abordando o ser humano do ponto de vista objetivista [...]. Trata também das contradições e dos conflitos, interessando-se em explicar o status quo, a ordem e a integração social, com explanações essencialmente racionais de assuntos sociais” (COSTA, 2005, p. 46).

---

desentendimentos. [...] Comunicar, na perspectiva do estabelecimento de relações, torna-se bastante complicado. O excesso de informação [...] é impulsionado pela ascensão das tecnologias e não resolve a problemática da convivência e da relação (SILVA, 2018, p. 61).

A partir da década de 1990, pode-se perceber uma abordagem mais complexa da comunicação organizacional, com outras perspectivas e possibilidades de entendimento, bem como o desenvolvimento de novos enfoques teóricos e metodológicos. Kunsch (2011) já destacava que o objeto de estudos da comunicação organizacional consiste nos fenômenos comunicacionais, tanto dentro das instituições, quanto em suas relações com outros sujeitos e organizações, bem como nos contextos sociais, culturais e políticos em que esses fenômenos se manifestam.

Acredita-se que os temas que envolvem a comunicação organizacional possam ser entendidos na perspectiva do Interacionismo Simbólico. Essa comunicação não se reduz à transmissão ou troca de mensagens, mas se constrói e se desenvolve com base nos sentidos e significações que resultam das trocas e interações entre os diversos agentes envolvidos.

### **3 INTERACIONISMO SIMBÓLICO**

As primeiras formulações teóricas sobre o interacionismo simbólico se originaram na década de 1930, nos conceitos e princípios básicos da psicologia social, elaborados por George Herbert Mead, filósofo e cientista social; e foram empregados no estudo do comportamento coletivo. Em 1937, essa perspectiva foi ampliada por iniciativa do sociólogo Herbert Blumer, membro da Escola Sociológica de Chicago.

Conforme França (2008), apesar de não ter sido um teórico da comunicação, Mead ocupou relevante espaço na reflexão sobre processos comunicativos. Citando-o, 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, se colocar em seu lugar, buscando antever as possíveis respostas aos estímulos recebidos. A tendência, diante disso, é que os gestos sejam ajustados de acordo com a resposta 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 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, recorre-se aos conceitos de signo e de símbolo, propostos por Edgar Morin (2015a). O autor associa os dois termos e defende que o signo comporta a forte distinção entre sua própria realidade e a realidade designada, tem sentido indicativo ou instrumental, e reina no universo empírico, técnico, racional; enquanto o símbolo comporta a forte relação entre a sua própria realidade e a designada, tem sentido evocador 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<sup>8</sup> original da totalidade que torna presente (MORIN, 2015a, 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, 2015a). O pensamento simbólico, para Morin, se desenvolve em função de símbolos; e “[...] foi, durante muito tempo, considerado como insuficiência ou caricatura de pensamento pelo pensamento racional” (MORIN, 2015a, p. 174). Reconhecido no plano da teoria do conhecimento por pesquisadores e psicanalistas, como Freud, Jung e Lacan (MORIN, 2015a), o pensamento simbólico é defendido pelo autor:

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

---

<sup>8</sup> “Num holograma físico, o menor ponto da imagem do holograma contém a quase totalidade da informação do objeto representado. Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. O princípio hologramático está presente no mundo biológico e no mundo sociológico. [...] A ideia, pois, do holograma vai além do reducionismo, que só vê as partes, e do holismo, que só vê o todo” (MORIN, 2015b, p. 74).

---

tradução construída cerebral e espiritualmente (MORIN, 2015a, pp. 230-231).

As contribuições de Goffman (1983), acerca das trocas e representações simbólicas, que ele entende como dramáticas<sup>9</sup>, também podem ser relevantes para este estudo. Com um olhar sociológico sobre a vida social, o autor assegura que, na presença de outros, os indivíduos buscam informações que lhes permitam discernir os melhores caminhos e mecanismos de interação.

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

Silva (2018) 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 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 (SILVA, 2018), na medida em que adotam um conjunto de discursos, posturas e práticas de acordo com os sentidos que desejam despertar em seus públicos:

Entrar e sair de cena constituem passos cautelosamente definidos a partir do modo como esperam ser percebidas e significadas [...]. Assim, as organizações podem atuar nos bastidores para dar visibilidade a outros atores, temáticas ou roteiros. Podem estar infiltradas na plateia, disfarçadas de espectadoras, buscando não compor a cena. Podem ser figurantes. Podem assumir o centro da cena. Podem estar no palco, mas com a luz direcionada a outro

---

<sup>9</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.

---

ponto. Por vezes, podem tomar um lugar ou um papel que não desejam, de modo que precisem rearticular suas práticas na tentativa de retornar ao lugar desejado. Em alguns dias são aplaudidas, em outros, vaiadas, o que impacta diretamente no anseio de serem percebidas e de controlarem essa percepção (SILVA, 2018, p. 21).

Considera-se essas possibilidades na análise subsequente, partindo-se do entendimento de que comunicação organizacional e governança corporativa se constroem e desenvolvem nas e pelas interações humanas. Acredita-se, ainda, que o seu êxito esteja diretamente ligado às pessoas, às suas conexões e relações, bem como às construções coletivas de sentido.

#### 4 ANÁLISE

Para avaliar a compreensão do IBGC sobre a comunicação, considera-se alguns extratos do seu já citado Caderno nº 16 – Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação – que aborda a importância das práticas comunicacionais transparentes e fluidas entre os agentes de governança, e entre eles e as demais partes interessadas. Os recortes/fragmentos, a seguir, foram selecionados por sua pertinência, do ponto de vista do pesquisador, e são acompanhados de comentários que visam à reflexão e análise:

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).

Neste primeiro excerto, percebe-se que o IBGC se afasta da ótica ferramental da comunicação organizacional, reconhecendo sua relevância e lugar<sup>10</sup> estratégico para o alcance dos propósitos institucionais.

[...] 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 (CA), os acionistas, seus comitês e a diretoria executiva, mas também na dinâmica desse grupo com todas as partes interessadas. 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).

---

<sup>10</sup> Segundo Marc Augé, lugar é “espaço identitário, relacional e histórico” (SÁ, 2014, p. 209).

---

Ao citar os diversos públicos afetados pela comunicação, o texto inclui as dinâmicas relações e interações entre eles. Pode-se auferir que o Instituto acredita em uma comunicação não limitada a um conjunto de técnicas ou ferramentas articuladas, com a intencionalidade de comunicar; pelo contrário, assume a complexidade que envolve e constitui o processo comunicativo, segundo as significações construídas pelos diferentes *stakeholders*.

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, entende-se que o IBGC, ao citar a comunicação, ausente ou malfeita, e os prejuízos dela decorrentes, não se refere ao controle absoluto das organizações sobre os públicos e/ou as mensagens. Da mesma forma, não prevê a possibilidade de domínio sobre os processos de produção de sentidos ou sobre as associações feitas pela opinião pública,<sup>11</sup> diante de eventos críticos. Por outro lado, na sua perspectiva, uma comunicação bem-feita e efetiva pode direcionar essa construção de sentidos e, com isso, mitigar riscos de imagem e de reputação:

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. [...] 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 (suas partes interessadas) 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).

A comunicação se efetiva nos espaços de troca, no processo de interação simbólica, na codificação e decodificação de signos verbais e não-verbais entre os interlocutores. Mais cientes de seu papel, esses interlocutores, não só esperam transparência por parte das organizações, mas querem opinar, participar e ser ouvidos. Além de um desafio, isso pode ser uma oportunidade para a comunicação organizacional.

---

<sup>11</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).



---

Os novos ambientes de troca, especialmente as redes sociais digitais das organizações, são considerados, por Scroferneker et al. (2020), como ouvidorias ressignificadas. Elas não inauguram uma nova comunicação, mas alteram as características dos processos comunicacionais, na medida em que permitem interação dialógica e formas interativas de construção de sentido:

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. 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. [...] Sabe-se que a comunicação tende a ter papel fundamental para criar visibilidade, consistência, responsabilidade, transparência e diferenciação. 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).

Repetidas vezes, o IBGC reconhece quão estratégica é a comunicação, seja para alcançar os resultados projetados e garantir a perenidade de uma organização, seja para administrar relacionamentos e expectativas entre as partes interessadas, ou, ainda, para recuperar a reputação e a credibilidade institucionais, após uma crise. Ao mesmo tempo, o texto deixa claro que ela não deve estar apenas na pauta e no horizonte dos comunicadores, mas de todas as lideranças e agentes de governança. A partir desse extrato, pode-se apurar também a preocupação do Instituto com a projeção de uma imagem institucional<sup>12</sup> forte e única, o que está diretamente relacionado com as premissas do interacionismo simbólico:

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. O princípio básico da comunicação corporativa deve ser a

---

<sup>12</sup> “O termo Imagem Institucional se refere ao modo como uma organização é percebida. Tal imagem, uma vez amplamente aceita, serve como representação do que a organização oferece à sociedade” (CARDOSO; POLIDORO, 2016, p. 5).

---

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 reiteradamente a transparência na comunicação, o Instituto aponta na direção contrária àquela advogada por Goffman (1983), de fraude e dissimulação, de transmissão intencional de informações falsas. Escândalos emblemáticos, envolvendo grandes corporações, possivelmente teriam sido evitados se suas práticas estivessem alinhadas às orientações do IBGC. Essa responsabilidade deve ser assumida por todo o sistema de governança, não podendo ser delegada somente à comunicação corporativa. Ou seja, para comunicar com transparência, sem máscaras nem técnicas dramatúrgicas, 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, direta ou indiretamente, a sociedade:

A medida adequada de informações é importante porque 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 cujo conhecimento pode beneficiar concorrentes ou se caracterizar como informação privilegiada, 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, o conjunto de signos, postos em circulação, deve garantir o princípio da transparência, ao mesmo tempo em que não pode comprometer a estratégia organizacional e sua vantagem competitiva. A definição dessa medida adequada de informações e das estratégias de comunicação pode ser pensada à luz do interacionismo simbólico, na medida em que carrega o perigo da subjetividade e parcialidade do emissor. Está claro, na orientação do IBGC, que a comunicação precisa abrir mão de máscaras ou disfarces que possam esconder a realidade, mas conduzir o olhar dos públicos com o objetivo de estabelecer determinados sentidos e significados também pode ser uma forma de dissimulação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou refletir sobre a compreensão que o IBGC tem da Comunicação Corporativa, a partir dos conceitos apresentados no Caderno de Governança (2017). A edição de um documento norteador, especialmente dedicado à comunicação, revela a intenção de gerar significações coletivas em torno do tema, não só para os associados do IBGC, mas para todas as instituições/organizações que desejem implantar e desenvolver a governança. Os repertórios adquiridos, por meio desse guia, podem ressignificar as leituras dos signos que circundam a comunicação. O texto, *a priori*, precisa ser significado – pelo seu aprofundamento e, principalmente, pela sua aplicação nas experiências cotidianas e nas relações organizacionais – e ter seu sentido compartilhado, para que se torne significativo e produza os resultados almejados pelo Instituto.

A compreensão de comunicação organizacional, para a governança corporativa, pode ser analisada levando em conta o interacionismo simbólico, pois passa pelas interações sociais e pelo alinhamento de sentidos e significações. Ao sugerir que a comunicação se estabelece e se torna possível a partir de movimentos conectados entre a organização e seus *stakeholders*, cogita-se que a ênfase do documento explorado está na interação, e que essa resulta de interpretação, reflexão simbólica, percepção e atribuição de significado.

Essas considerações tendem a ser oportunas para pensar o lugar da comunicação e como ela pode se tornar mais estratégica no desenvolvimento de uma governança genuína. Ao mesmo tempo, suscitam questionamentos, que não foram examinados neste artigo, mas merecem ser objeto de investigações futuras: Como a comunicação pode atuar junto aos agentes da governança, para evitar abusos de poder, erros estratégicos e fraudes? Como é disseminado o Caderno de Governança nº 16 e quais os seus impactos nas práticas das organizações e de seus comunicadores? Que possibilidades podem ser aproveitadas ou criadas para se desenvolver uma comunicação mais participativa e com melhor aproveitamento dos espaços de troca e compartilhamento? Que caminhos resultariam em maior envolvimento dos líderes organizacionais nos processos de comunicação e em outros ativos intangíveis, como percepção de marca e sustentabilidade? Como as organizações lograriam melhorar seu relacionamento com os diferentes *stakeholders*, a partir da oferta de signos e símbolos, sem perder de vista a transparência?

---

Entende-se que seria pertinente, no Caderno em estudo, referir que a comunicação organizacional deve 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.

Essas reflexões indicam que governança corporativa e comunicação organizacional têm potencial para o futuro das organizações, sua sustentabilidade e perenidade, motivo pelo qual podem ser entendidas como indissociáveis. Isso diz respeito à comunicação enquanto estrutura, mas, sobretudo, como processo que perpassa a governança e envolve todos os seus agentes, bem como suas relações e o resultado de suas interações.

O tema não se esgota e necessita ser constantemente ampliado. O entendimento do IBGC sobre a Comunicação Corporativa, a partir dos conceitos apresentados no Caderno de Governança nº 16 – Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação – foi a opção para este artigo. Destaca-se que, além dos conceitos examinados, o documento apresenta uma série de recomendações que poderão ser exploradas em oportunidades vindouras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. “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.

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

CARDOSO, Claudio Guimarães; POLIDORO, Márcio. “**Gestão do risco da imagem institucional**”. 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15645>. Acesso em: 17 maio 2022.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; RÊGO, Denise Pereira do. “Interacionismo simbólico: Origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social”. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, 2010, p. 146-161.

---

COSTA, Ivone Freire. **Polícia e sociedade: Gestão de segurança pública, violência e controle social**. Salvador: EDUFBA, 2005, 244 p.

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.

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

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução: Maria Célia Santos Raposo. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

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. 4ª reimpressão. Petrópolis: Vozes, 2019.

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

\_\_\_\_\_. **Caderno de governança nº 16 – Governança corporativa e boas práticas de comunicação**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21954>. Acesso em: 21 abr. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

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

MORIN, Edgar. **O Método 3: O conhecimento do conhecimento**. Tradução: Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015a.

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

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

SÁ, Teresa. “Lugares e não lugares em Marc Augé”. **Tempo Social**, v. 26, p. 209-229. São Paulo: USP, 2014.

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.

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: 30 abr. 2022.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática**. São Paulo: Virtuous, 2021.

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