

Comunicação organizacional e governança corporativa: uma intersecção possível?

Juliana Fedak Sabbatini, Doutora pela Escola de Comunicação e Artes - USP

Professora da Faculdades de Campinas

Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados da tese de doutorado, que investigou uma possível correlação entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa, tendo como pano de fundo um cenário de profundas transformações do final do século XX. Este estudo buscou defender duas hipóteses principais, sendo elas: (1) que existe uma correlação positiva entre essas duas áreas no universo empresarial, defendendo que processos de comunicação mais transparentes, colaborativos e integrados são determinantes na construção de boas práticas de governança corporativa e (2) que tal intersecção permite uma maior adaptação das empresas às profundas transformações, podendo resultar inclusive numa melhor performance das mesmas.

Palavras – Chave: Comunicação Organizacional; governança corporativa; empresas; reputação

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados da tese de doutorado defendida em 2010¹, que buscou identificar sob a perspectiva da multidisciplinaridade uma possível intersecção entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa, analisando a complexidade das transformações no capitalismo contemporâneo e o papel das empresas como agente central nesse processo.

Algumas hipóteses acabaram por nortear esse estudo e contribuíram na escolha metodológica utilizada. Primeiramente buscou-se investigar se existe ou não uma correlação positiva entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa; ou seja, a construção de práticas de comunicação mais colaborativas, integradas e transparentes contribui

¹ Tese sob o título: “Comunicação organizacional e governança corporativa: uma intersecção possível?”, apresentada em 2010, em cumprimento parcial às exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obtenção do grau de doutor.

decisivamente (ou não) para a manutenção e o controle de boas práticas de governança corporativa. Dentro deste viés, é possível identificar o papel chave da comunicação organizacional ao permitir maior transparência, fluidez e diversidade aos processos organizacionais; além de identificar as demandas de cada *stakeholder*² e estabelecer canais de comunicação efetivos que possam contribuir para a construção de um ambiente mais integrado, estratégico, competitivo e plural. Finalmente, tal intersecção poderia contribuir para um melhor desempenho econômico-financeiro e por uma melhor imagem e credibilidade das empresas.

A partir destas hipóteses foram escolhidas duas metodologias principais: inicialmente uma vasta revisão bibliográfica entre autores nacionais e internacionais e posteriormente uma pesquisa de campo³ a partir da formulação de dois índices quantitativos (IGC e ICOM) para possível identificação da correlação entre essas duas áreas, usando como amostra 22 empresas de capital aberto no país (que representaram mais da metade do valor de mercado da Bovespa em 2009⁴). Após a tabulação destes índices, foram coletados os dados econômico-financeiros⁵ destas empresas e foram feitas análises estatísticas e econométricas na busca por uma correlação positiva entre esses índices e as variáveis de *performance* das empresas – sendo elas: retorno sobre ativos, retorno sobre PL e valor de mercado.

Tendo como pano de fundo a segunda metade do século XX, foi fundamental buscar compreender a intensidade, a dimensão e as principais características que estão transformando o que entendíamos como modernidade, alterando significativamente o ambiente competitivo de negócios, as políticas e legislações; além da cultura e da sociedade.

Tais transformações foram iniciadas a partir da década de 1970 e apresentam uma nova configuração do capitalismo com alterações de ordem econômica, política e social. Um dos agentes

² *Stakeholders* são todas as pessoas, grupos ou instituições com interesses legítimos em jogo e que afetam ou são afetados pelas diretrizes e estratégias definidas pelas empresas, as ações por elas praticadas e os resultados alcançados. De acordo com ANDRADE & ROSSETTI (2007), *stakeholders* são pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados. De acordo com Reis (2009) o termo, aplicado ao contexto dos estudos sobre as organizações, refere-se a grupos importantes para a vida organizacional, reconhecidos institucionalmente como tais ou não. *Stakeholders* são grupos que sofrem ou podem vir a sofrer influência da ação das organizações ou, no sentido oposto, podem influenciar ou vir a influenciar a ação destas.

³ Ver pesquisa completa no capítulo 5 da respectiva tese de doutorado.

⁴ Bolsa de Valores e Mercados do Estado de São Paulo (www.bovespa.com.br).

⁵ Estes dados foram retirados da base de dados ECONOMATICA, medidos em reais constantes de 2009, deflacionados pelo IPCA.

decisivos nesta trajetória foram as empresas, que buscaram se tornar muito mais competitivas, globais, inovadoras e passaram a ampliar sua forma de atuação e influência.

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

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

Assim, sob a ótica econômica, os efeitos destas transformações permitiram um aumento da riqueza financeira, uma descentralização da produção e conseqüente aumento do investimento direto externo, uma queda crescente dos preços e um aumento significativo da diversificação dos produtos, uma perda de autonomia do Estado e a consolidação da financeirização como espaço central de acumulação de riqueza.

Ao observar os impactos sociais, é possível identificar a construção de uma nova dinâmica no mundo do trabalho, novas formas de cidadania e pertencimento, um forte papel da mídia e a presença onipresente do consumismo como elo de pertencimento de uma sociedade.

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

Deetz (1992) utilizando-se do conceito de “*corporate colonization*” apresenta e critica essa nova fase do capitalismo através do predomínio e da hegemonia das grandes corporações em detrimento aos direitos e benefícios sociais previamente conquistados (e agora sob estado constante de questionamento e desmantelamento).

Para o autor, o controle das organizações se estende além do poder do Estado, chegando a controlar e influenciar o desenvolvimento de toda a sociedade. As relações extrapolam as fronteiras do trabalho e se espalham pelos mais diversos âmbitos sociais, influenciando a educação, a distribuição de renda, as relações familiares, os vínculos sociais, a participação nas decisões da vida

democrática, chegando ainda a definir nossa maneira de pensar, agir e estabelecer prioridades de consumo e formas de se sentir pertencente a uma ou outra comunidade.

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

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

Através da desregulamentação e dos novos mecanismos de financeirização ocorreu um acúmulo expressivo por parte dos agentes econômicos, principalmente as empresas, aumentando significativamente a concentração de renda e definindo uma nova lógica de conduta. Essa mudança foi fortemente influenciada pelas novas políticas das empresas em gerar retorno aos seus acionistas não mais através dos dividendos e de políticas de longo prazo; mas sim pela valorização especulativa do valor das ações. Além disso, é possível identificar um movimento de cooptação dos gestores (principalmente CEO e diretores) pelos agentes institucionais, com a alteração das formas de ganhos e dividendos; permitindo que os gestores passem a receber em *stock-options*⁶ e se tornem “proprietários” das empresas.

Neste momento, a empresa passa a buscar uma alta valorização das ações em um prazo extremamente curto (perto de 12 meses), buscando atender aos interesses dos agentes financeiros institucionais (os grandes negociadores e influenciadores no mercado financeiro) e paralelamente aos interesses particulares dos gestores (CEO e diretores) que viram seus rendimentos quadruplicarem da noite para o dia. Tal fato acaba trazendo consequências profundas no mundo do trabalho, no sistema produtivo e na má distribuição de renda. Ao mesmo tempo, tendem a valorizar a importância de mecanismos de controle e monitoramento junto às empresas, fortalecendo ainda mais a necessidade

⁶ Nova estrutura de remuneração dos diretores e presidentes de empresas em opções de ações (títulos de propriedade), ao invés da remuneração fixa mensal. Podendo agora receber parte da sua remuneração em ações, a alta classe gerencial passou a alterar os objetivos estratégicos da companhia de longo prazo em detrimento da valorização das ações em curto prazo.

de boas práticas de governança corporativa e a permanência de canais de comunicação transparentes na busca pela construção de uma boa reputação e do acesso aos seus diversos *stakeholders*.

Além disso, com o fim das políticas de bem estar social, os cidadãos perderam certas garantias do equilíbrio entre o crescimento econômico e social, em que tanto os interesses das empresas quanto as demandas dos cidadãos eram contempladas. A consolidação e hegemonia da cultura neoclássica, que passou a determinar a conduta não só na economia, como também nas relações sociais através da cultura do consumo conspícuo; originou uma nova estrutura social ancorada no individualismo e na busca pelo bem estar individual. “A preocupação neoliberal com o indivíduo põe em segundo plano toda preocupação democrática social com a igualdade, a democracia e as solidariedades sociais” (HARVEY, 2008: 190). Os laços de pertencimento e as relações ancoradas em práticas democráticas antes garantidas pelo Estado, passam agora a um plano secundário. Com a perda do poder do Estado, as noções de direito se tornam vazias; sendo paulatinamente substituídas pela ideologia neoclássica e pela lógica do consumo.

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

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

A imensa expansão especulativa financeira, sobretudo nas últimas três décadas acabou por fragilizar os alicerces do mundo do trabalho e o elo de intersecção existente entre os capitalistas e trabalhadores (que caracterizou a era dourada nos EUA), trazendo consequências de ordem econômica, social e política. Além disso, acaba por desestabilizar toda a cadeia com a falta de limites

e regulamentações, permitindo que o capital busque a máxima valorização, sem quaisquer considerações com as possíveis consequências e estragos, tanto no campo produtivo, como econômico e social.

Esse conjunto de transformações ocorridas no final do século XX, ampliou os fluxos de comércio e principalmente os fluxos financeiros, aumentando significativamente a interdependência das estratégias entre os países e principalmente entre as grandes empresas multinacionais. Observa-se uma necessidade constante de inserção global para ganhos de produtividade e de *market share*, além da gestão de mercados cada vez mais interconectados e a consequente quebra de velhas hegemonias nacionais, através de um forte questionamento aos oligopólios até então tidos como invencíveis.

Nesta nova lógica de mercado, com a euforia constante por ganhos a curto prazo, é fundamental a existência de padrões de análise e mensuração das empresas quanto a sua real saúde financeira; além de um constante processo de perdas e ganhos atrelado a um alto risco. Neste momento, destaca-se o papel das práticas de governança corporativa e os métodos de manutenção e controle da reputação e imagem das empresas, considerado um importante diferencial e vantagem competitiva na atração por investimentos e busca por melhores resultados no mercado.

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

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

Outro aspecto fundamental hoje no cenário empresarial é a busca pela boa reputação e credibilidade junto ao mercado. As empresas têm procurado estabelecer relações que possam lhes

trazer diferenciais junto aos seus concorrentes, aos investidores e ao mercado como um todo. Uma reputação favorável significa maior atratividade daquela empresa junto aos seus *stakeholders*, estabelecendo vantagens competitivas sustentáveis. Com isso, há uma grande valorização da comunicação organizacional e das práticas de relações públicas.

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

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

Neste processo de integração das dimensões empresarias e éticas, é fundamental perceber que a empresa concebida e administrada sob o caráter puramente econômico de maximização do lucro acabará por relacionar-se com a ética de maneira compulsória, a partir de pressões sociais ou regulamentações vindas do meio externo, sendo que a ética ocupa um lugar tangente e periférico na organização. Já em empresas com múltiplos propósitos, com orientação *shareholders orientend*⁷, os objetivos vão além do pilar econômico, abordando também o desenvolvimento social e a melhoria

⁷ Esta abordagem procura contemplar todos os públicos estratégicos relacionados com a empresa e seu objetivo corporativo está vinculado à conciliação de um conjunto ampliado de interesses, que possa satisfazer todos os públicos envolvidos. Desta maneira, os objetivos e as diretrizes estratégicas das empresas devem contemplar indicadores que vão além do lucro. Existem, portanto, outras categorias de retorno maximizáveis, como por exemplo, as relações entre grupos e o capital humano, que juntos contribuem para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das corporações. A dificuldade nesta abordagem está em estabelecer critérios de controle e objetivos claros para cada um dos públicos envolvidos, já que os indicadores de desempenho vão além dos resultados financeiros; muitas vezes trazendo um maior número de conflitos que pode levar a situações de instabilidade ou de estagnação. Busca-se uma gestão mais consciente da empresa, que tentará conciliar as demandas dos acionistas com as demandas dos demais públicos envolvidos e que, de certa forma, são responsáveis pela manutenção e sobrevivência da própria corporação.

ambiental e acabam por contemplar todos os públicos estratégicos relacionados com a organização, tendo a ética como pilar norteador deste processo, além da comunicação integrada e das boas práticas de governança corporativa.

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

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

Assim, as políticas de comunicação organizacional podem contribuir ou até determinar o sucesso das boas práticas de governança corporativa ao estabelecerem canais de comunicação efetivos, que permitam a existência e a manutenção de uma comunicação de duas vias (e não somente a transmissão de informações unilateral), que forneça credibilidade e estimule a interação entre estes agentes, além de facilitar a interlocução com os demais públicos estratégicos e que, hoje, contribuem na construção da credibilidade e da imagem da empresa e tornam-se fundamentais para o alcance do sucesso de forma sustentável e competitiva.

Como demonstrado na pesquisa de campo realizada com 22 empresas de capital aberto a partir da construção e aplicação de 2 índices que procuram quantificar as políticas de comunicação (ICOM) e as práticas de governança corporativa (IGC) e posterior cálculo da correlação entre essas duas áreas respectivamente para cada empresa; existe uma correlação positiva entre essas duas áreas. Posteriormente, foi realizada uma análise econométrica para identificação da correlação destes índices com as variáveis de *performance* das empresas.

A construção de ambos os índices tentou retratar as questões consideradas importantes para cada área respectivamente e que, ao serem entrelaçadas pudessem trazer contribuições válidas para ambos os lados. É fundamental destacar que as respostas compiladas em cada um dos índices representam uma fotografia das políticas e instrumentos que a empresa se utiliza em cada uma das áreas. Entretanto, o grau de utilização e sua consequente eficiência não foi analisada em

profundidade, dado que os mecanismos de implantação e desenvolvimento de cada uma das áreas estudadas demandam tempo, políticas e processos para serem executados, e necessitam de outra metodologia para serem analisados.

Assim, apesar da dificuldade e ousadia em buscar aplicar uma metodologia estatística na busca por identificar a intersecção e correlação entre duas áreas bastante complexas, além da própria pesquisa de campo junto às empresas brasileiras de capital aberto; historicamente reticentes em responder e divulgar seus processos e políticas de gestão; alguns resultados puderam ser observados e que podem trazer contribuições para os estudos da área de comunicação organizacional.

O principal resultado apontado neste estudo é de que existe uma correlação positiva entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa, defendendo a real necessidade em estabelecer canais de informação de duas vias, quebrando a assimetria informacional e alterando os padrões tradicionais de gestão. Pode, ao mesmo tempo, ajudar a identificar a relevância e urgência das demandas dos diversos *stakeholders* e responder mais eficazmente, buscando um ambiente mais flexível, criativo, colaborativo e, conseqüentemente, trará mais competitividade e sustentabilidade às organizações.

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

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

Assim, apesar do crescimento da importância do papel da comunicação organizacional dentro das empresas, ainda percebe-se uma dicotomia entre a teoria e a prática, além da ausência de processos e políticas de gestão mais efetivas, ao envolver coletivamente os membros da organização em novos processos de produção de sentido e assim, reconstruindo continuamente novas realidades organizacionais. A interface positiva aqui identificada entre as políticas de comunicação organizacional e as boas práticas de governança corporativa seriam um dos caminhos possíveis para ampliar essa integração na busca por novas realidades organizacionais, que acabariam por ampliar a interlocução da empresa com seus diversos *stakeholders*.

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

Desta forma, a intersecção identificada entre as políticas de comunicação organizacional e as práticas de governança corporativa podem, conjuntamente, estabelecer parâmetros mais elevados de transparência, fluidez e integração no relacionamento da empresa com seus diversos públicos estratégicos. As práticas de governança corporativa (devido à forte pressão externa, após os escândalos e crises) podem constituir um forte incentivo e pressionar internamente as empresas a melhorar seus fluxos de comunicação tanto internos, quanto externos.

Ao identificar essa correlação positiva entre as áreas de comunicação organizacional e governança corporativa, pode-se esperar ainda uma política mais efetiva na construção da credibilidade das empresas e na ampliação dos canais de comunicação com seus diversos *stakeholders*, favorecendo a diversidade, permitindo uma participação mais efetiva e valorizando a ação colaborativa; além da sustentabilidade e do meio ambiente.

Já em relação às consequências entre essa intersecção e os resultados de *performance* das empresas (expressos em três modelos econométricos, a partir das variáveis ROA, ROE, e valor de mercado) não foi possível identificar uma relação com validade estatística. Várias podem ser as causas deste resultado: uma amostra relativamente pequena, a própria imaturidade do mercado acionário brasileiro (ainda muito pequeno e concentrado), as diversas variáveis econômicas externas que influenciam na construção e no desempenho das empresas, um único tempo (ano de 2009) e a própria escolha do modelo econométrico como ferramenta para este tipo de análise.

Portanto, como previsto, as dificuldades para o uso econométrico de variáveis de governança corporativa e desempenho econômico-financeiro das empresas se revelaram apuradas. Não é possível verificar com estas técnicas estatísticas e com esta amostra de dados a segunda das hipóteses levantadas pela pesquisa empírica. Ou seja, não foi possível testar a hipótese de que bons índices de governança e de comunicação estariam associados a um melhor desempenho econômico das empresas que têm tais indicadores positivos.

Para tanto, é necessário um esforço maior junto à definição e coleta da amostra (buscando ampliar o número de empresas) e /ou identificar novos modelos econométricos ainda pouco utilizados na área de comunicação, na tentativa de estabelecer estatisticamente uma correlação positiva de que políticas de comunicação mais integradas e colaborativas são decisivas na construção de boas práticas de governança corporativa e acabam por resultar em um desempenho econômico-financeiro superior por parte das empresas. A grande barreira a ser vencida neste caso está na definição do período (t) tempo, pois várias dessas políticas e práticas possuem um período de maturação, desenvolvimento e consolidação para efetivamente começarem a trazer resultados não só junto aos processos e procedimentos, como também junto à *performance* das empresas.

Embora não tenha sido possível a comprovação do argumento através dos modelos econométricos aplicados a esta amostra, acredita-se que empresas com melhor comunicação organizacional e conseqüentemente melhores práticas de governança corporativa, podem esperar uma maior valorização de suas ações e/ou maior rentabilidade de seus ativos. Somente neste estágio de construção coletiva as empresas poderão desenvolver diferenciais realmente sustentáveis para responder às fortes demandas do século XXI, construindo credibilidade e imagem positivas, além de canais efetivos de interlocução com seus públicos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A. L. C & MUNIZ, R.M. *A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders* In **ENANPAD**, Brasília, DF, 2005. Anais Eletrônicos, ANPAD (ESO – A 1081).
- ALMEIDA, A. L. C & BERTUCCI, J. O. Gestão estratégica de *stakeholders*: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- ANDRADE, A. & ROSSETTI, J. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BUENO, Wilson. C. **Comunicação empresarial, teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- CAIXETA, Carlos Gustavo. *Competitividade brasileira: um estudo da reputação de empresas nacionais por meio das dimensões governança, desempenho e produtos e serviços*. 2008. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- DEETZ, Stanley. **Democracy in an age of corporate colonization**, Albany, NY: State University of New York Press, 1992.
- DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- EISENBERG, E. & GOODALL, Jr. **Organizational communication. Balancing, creativity and constraint**. Third Edition, Boston, MA: Bedford / St. Martins, 2001.
- FERREIRA, Jairo (org.). **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- FREEMAN, E., HARRISON, J. and WICKS, A. **Managing for stakeholders**. New Haven: Yale Press, 2007.
- GUJARATI, Damodar M. **Econometria básica**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

- HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Editora Loyola, 2008.
- KORTEN, David. **When corporations rule the world**. Connecticut: Kumarian Press, 1995.
- KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Nova edição, São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- KUNSCH, Margarida K. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos – Volume 1**. São Paulo: Atlas, 2009a.
- KUNSCH, Margarida K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida K. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos – Volume 1**. São Paulo: Atlas, 2009b.
- LECHNER, Norbert. **Las Sombras del mañana – la dimension subjetiva de la política**. Santiago: Lom Ediciones, 2002.
- MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.
- MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional. In OLIVEIRA, I. & SOARES, A.T. (org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MELLO, Selma Ferraz Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas*. 2010. 271fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MOINGEON, Bertrand & SOENEN, Guillaume. **Corporate and organizational identities**. London: Routledge, 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIS, Charles. **O crash de 2008: dinheiro fácil, apostas arriscadas e o colapso global do crédito**. São Paulo: Aracati, 2009.
- MOTTA, J, SIVEIRA, A. e BORGES L. *Exemplo de modelo referencial de Governança Corporativa*. In **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro Vol. 13; nº. 26: 191–222, dez 2006.

MUMBY, Dennis. *Comunicação organizacional*. Trad. Heloíza Matos para a disciplina Gestão da Comunicação nas Organizações. São Paulo: faculdade Cásper Líbero, 1.sem, 2006 In RITZER, G (ed.) **Encyclopedia of Sociology**. New York: Blackwell, 2007.

MUMBY, Dennis. *A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica*. Entrevista feita por REIS, Maria do Carmo In **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 6, número 10/11, p. 190-207, 2009.

MURITIBA, Sérgio. *Envolvimentos do conselho de administração na estratégia das organizações*. 2009. 159f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2003.

OCDE. **OCDE principles of corporate governance**. Paris: OCDE, 1999.

OLIVEIRA, I. & SOARES, A. T. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

REICH, Robert. **Supercapitalismo: como o capitalismo tem transformado os negócios, a democracia e o cotidiano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

REIS, Maria do Carmo & COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In FERREIRA, Jairo (org.) **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

REIS, Maria do Carmo. A construção de uma identidade disciplinar e de um corpus teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In KUNSCH, M. (org.) **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2009.

ROSA, Mario. *A reputação sob a lógica do tempo real*. In **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 4, nº. 7: p. 59-69, 2º semestre de 2007.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006b.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.