

Comunicação no processo de implantação da governança corporativa em empresas

The communication in the process of corporate governance implementation in companies

Enio Tadashi Nose¹, Narciso Jose Santaella Junior², Luiz Gustavo Argentino³, José Luis de Medeiros Sousa⁴ e Alessandro Marco Rosini⁵

Recebido: 26/08/2016

Aprovado: 19/11/2016

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O objetivo do artigo é analisar a comunicação na implantação e execução das boas práticas de Governança Corporativa apontada nos artigos pesquisados. O artigo foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico, confrontando artigos que abordam comunicação e governança corporativa em seus respectivos resumos. Foram utilizadas duas bibliotecas eletrônicas *Scientific Eletronic Library Online (Scielo)* e *Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)* como fontes para a pesquisa; dentro dos parâmetros foram encontrados 14 artigos, que serviram como base para as análises. Conclui-se que a comunicação dentro da Governança Corporativa é um tema que deve ser melhor explorado, para gerar uma transparência e melhor divulgação de informações, como preconiza as boas práticas da Governança Corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Comunicação; *Stakeholders*.

¹ Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: noseenio@uol.com.br

² Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: santaella.jr@gmail.com

³ Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: argentino@gmail.com

⁴ E-mail: joseluis.sousa@ig.com.br

⁵ Pós-Doutor em Administração de Empresas pela FEA USP, Doutor em Comunicação e Semiótica - Tecnologia da Informação e Mestre em Administração de Empresas - Planejamento Estratégico pela PUC-SP. Pós-graduado em Administração de Empresas, Graduado em Física. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: alessandro.rosini@fmu.br

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the communication on the implementation and enforcement of good corporate governance practices highlighted in the researched articles. The product was developed through a bibliographic study, comparing articles that address communication and corporate governance in their respective abstracts. We used two electronic libraries Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Scientific Electronic Library Periodicals (Spell) as sources for research; within the parameters were found 14 articles, which served as the basis for analysis. It concludes that the communication within the Corporate Governance is an issue that should be better exploited to generate a transparency and better disclosure of information, as recommended good practices of Corporate Governance.

Keywords: Corporate Governance; Communication; Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa tenta ajudar as empresas como disseminar as informações, exercendo a função de controle nas empresas sobre a gestão da operação executiva e estratégica, no quesito comunicação busca trazer uma garantia de transparência na qualidade das informações que são divulgadas ao mercado refletindo o desempenho da gestão da empresa.

A comunicação corporativa nas empresas atualmente passa por diversas transformações, e as pessoas passam a ter mais acesso às informações de qualquer tipo ou gênero. Em função disso, elas buscam novas alternativas em como se comunicar com os seus *stakeholders* de uma maneira segura, sem que essas informações sejam divulgadas em momentos inoportunos.

A sociedade da informação faz que se tenha mais acesso e coloca conhecimento e informação como insumo fundamental de qualquer processo produtivo, administrativo, social e cultural. O novo modelo econômico baseado na informação e conhecimento traz à tona a afirmação que a competitividade e produtividade das organizações está diretamente relacionada à competência de produzir, processar, transmitir e utilizar informação com eficácia e efetividade. (Rocha & Goldschmidt, 2011)

As redes de relacionamento se tornaram um novo modelo de comunicação que influencia diretamente as empresas e suas respectivas marcas (Rocha & Goldschmidt, 2011).

As empresas que possuem governança corporativa e tem ações comercializadas na BM&FBOVESPA, devem seguir uma série de exigências impostas através de legislações e regulamentos elaborados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pela BM&FBOVESPA e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), para que quando da divulgação ou comunicação ao mercado, nenhum acionista tenha informações privilegiadas.

Como as empresas que possuem governança corporativa tem exigências para cumprir na comunicação, o objeto principal do estudo é gerar visões no campo de comunicação e governança corporativa, a partir da identificação de artigos publicados com estes termos nos últimos anos.

Diante deste cenário, a relevância acadêmica deste estudo é demonstrar como a pesquisa destes dois assuntos Governança Corporativa e Comunicação são realizados e se há necessidade de um maior aprofundamento no assunto. Já a relevância social busca mostrar como as empresas usam seu processo de comunicação no seu relacionamento com os *stakeholders*.

A comunicação com os funcionários da empresa deve ser transparente, mostrando efetivamente o que pode ser compartilhado com eles e o que não pode, por força de regras que devem ser seguidas pela empresa.

Justifica-se essa análise pelas regras e exigências que as empresas devem seguir para a divulgação de dados financeiros para os *stakeholders*. O IBGC (2009) recomenda que todas as informações devem ser prestadas e forma clara e concisa, para que todo o público alvo possa entender a mensagem e que elas devem ser disponibilizadas simultaneamente a todos os interessados.

Outra justificativa importante é que os estudos em governança corporativa em sua grande maioria são focados nas áreas financeiras e contábeis das empresa e/ou conceitos.

A pesquisa busca aprofundar o tema comunicação dentro de governança corporativa, pois pelos resultados apresentados na pesquisa preliminar de artigos, ainda há uma grande lacuna que as empresas deverão preencher para se comunicar adequadamente e ter o nível de transparência esperado pelo mercado.

O objetivo é analisar a comunicação na implantação e execução das boas práticas de Governança Corporativa apontada nos artigos pesquisados. Utilizando o software NVIVO 11 para encontrar convergências que levam à relevância do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GOVERNANÇA CORPOPRACTIVA

Atualmente existe uma quantidade significativa de definições de Governança Corporativa e suas aplicações, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC determina que a governança se deu a sua origem no âmbito de superar o “conflito de agência”, causado pela dissociação entre os donos das empresas e os seus gestores executivos. Desta forma, o acionista (proprietário) delega a um profissional de mercado o poder de decisão sobre o seu negócio, como mostra sua definição de Governança Corporativa: “Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” (IBGC, 2009)

“As várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores [...], tem sua origem na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e gestão” (Rossetti & Andrade, 2014, p.82). No entanto a preocupação foi estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, para o monitoramento, com objetivo de assegurar que a gestão dos executivos esteja focada nos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

A governança corporativa deve atender basicamente ao interesse dos acionistas, em compatibilização com os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, credores da comunidade em que opera a empresa. Sua operação envolve os grupos de poder vinculados à condução dos negócios supervisione e monitore o desempenho dos executivos, garantindo a capacidade desses profissionais prestar contas de seus atos aos acionistas e outros agentes interessados na empresa. (Rodrigues & Mendes, 2004, p.114)

O conselho de administração tem papel fundamental sendo o responsável pelo estabelecimento de estratégias, escolhendo o principal executivo, controlando o desempenho da gestão do negócio se valendo de uma auditoria sem vínculo com nenhuma das partes, sejam elas a empresa e o conselho. As práticas de governança corporativa têm as características de transparências, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

A *Organisation for Economic Co-operation and Development* busca ajudar na criação dos códigos de melhores práticas dos países, para tanto, em 1999 apresentaram os princípios de governança corporativa, revisada e ampliada devido à crise financeira mundial que apresentou lacunas que não foram consideradas na primeira versão. No Quadro 1 apresentamos uma síntese dos princípios da OCDE. (Rossetti & Andrade, 2014)

Quadro 1 - Síntese dos Princípios da OCDE

<p>Enquadramento das Empresas</p>	<p>As empresas devem buscar o seu eficaz enquadramento e contribuir na geração de condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa:</p> <p>Conformidade com o primado do direito e adoção de compromissos de autorregulamentação.</p> <p>Promoção da integridade, da transparência e da eficiência do mercado de capitais.</p> <p>Coparticipação na criação de base legal sem sobreposições ou conflitos que possam frustrar a boa governança.</p>
<p>Direitos dos Acionistas</p>	<p>A governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas:</p> <p>Registro seguro, alienação e transferência da participação acionária.</p> <p>Participação ativa, voz e voto em assembleias gerais ordinárias.</p> <p>Eleger e destituir conselheiros.</p> <p>Participar de decisões relevantes: alterações de contrato social, emissões e cisões.</p> <p>Conhecimento preciso de take-overs, com proteção de seus direitos.</p>
<p>Tratamento equânime dos acionistas</p>	<p>A estrutura da governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários/minoritários, nacionais/estrangeiros:</p> <p>Dentro de uma mesma categoria, os mesmos direitos de voto.</p> <p>Proteção dos minoritários, igualdade quanto a procedimentos para participação em assembleias gerais.</p> <p>Proibição de práticas baseadas em informações privilegiadas. Acesso igual a fatos relevantes.</p>
<p>Direitos de outros stakeholders</p>	<p>A estrutura da governança deve reconhecer direitos legalmente consagrados de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas:</p> <p>Respeito aos direitos consagrados. Reparação, no caso de violação de direitos.</p> <p>Cooperação na geração da riqueza e na sustentação de empresas economicamente sólidas.</p> <p>Maior participação de partes com interesses relevantes, como empregados e credores.</p> <p>Acesso amplo, regular e confiável a informações pertinentes a seus</p>

	interesses.
Divulgação e transparência	A governança corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa: Resultados econômico-financeiros. Estrutura e política de governança. Objetivos e estratégia da empresa. Transações com partes relacionadas. Fatores previsíveis de risco e vulnerabilidades. Informações preparadas e auditadas anualmente segundo os mais altos critérios contábeis.
Responsabilidades do conselho de administração	A governança deverá definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações: Resultados econômico-financeiros. Estrutura e política de governança. Objetivos e estratégia da empresa. Transações com partes relacionadas. Fatores previsíveis de risco e vulnerabilidades. Informações preparadas e auditadas anualmente segundo os mais altos critérios contábeis.
Gestão de Riscos	As práticas de governança deverão incluir a atenção de administradores e auditores para a gestão de riscos: Identificar e classificar os riscos, segundo suas origens, tipologia, grau de impacto e probabilidade de ocorrência: Estratégicos e operacionais. De conformidade e retidão. Financeiros. Definição de ações mitigantes. Criação de estruturas de monitoramento e gerenciamento.
Avaliação da Governança	Os administradores deverão empregar metodologias estruturadas para avaliar o sistema de governança, abrangendo: Compromissos com as boas práticas. Estrutura e funcionamento do conselho de administração. Processos e ambiente de controle. Transparência e divulgação de informações. Tratamento de acionistas minoritários.

Fonte: Rossetti e Andrade, 2014 - p.178

As empresas devem divulgar as informações pertinentes a todos os *stakeholders*, dependendo assim das suas áreas de comunicação para que os dados sejam repassados sem ruídos e de maneira correta para todos.

2.2. COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação tem início em meados do século XVIII e XIX, e seus estudos foram iniciados já no início do século XX, mas sempre atrelado à propaganda. Rüdiger (2011) nos mostra que com o desenvolvimento de novos meios de comunicação,

este assunto passou a ser estudado primeiramente como um estudo de sociedade, e somente no início do século XX passou a ser objeto de crescente interesse intelectual.

A comunicação, não resta dúvida, tornou-se campo de reflexão teórica para o pensamento em virtude do formidável desenvolvimento das tecnologias de comunicação verificado no século XX. As ciências humanas não passaram a se preocupar com o tema apenas por razões científicas mas, sim, porque ele se tornou fonte de diversos tipos de cuidado social. A formação da esfera comunicativa moderna, que se estruturou com o nascimento dos modernos meios de comunicação, provocou o surgimento de uma série de fenômenos novos, no contexto dos quais esses meios tornaram-se cada vez mais poderosos, despertando a preocupação das mais diversas disciplinas do conhecimento humano para com a comunicação. (Rüdiger, 2011, pp. 13-14)

A comunicação com o público das empresas começou com a área de relações públicas que tinham a necessidade de responder à públicos externos. A medida que novas leis eram implementadas eles foram forçados a aumentar o seu relacionamento com a mídia para atender a uma necessidade das empresas em se comunicar com o mercado, protegendo a empresa de publicidades ruins (Argenti, 2014).

Após o início como relações públicas, a comunicação corporativa passou a ser tratada pelas empresas como algo realmente importante e sendo responsável por todo o relacionamento com os *stakeholders*, para que não haja o ruído de comunicação. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda que todos os dados devem ser divulgados de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público alvo, gerando a transparência e diminuindo ao máximo o ruído na comunicação.

Na Governança Corporativa as informações devem ser passadas de maneira uniforme, sem gerar ruídos, pois no processo de comunicação podem impactar diretamente o entendimento da mensagem que deve ser passada pela organização, Shannon (1948) explica que no processo de comunicação, existe um problema fundamental, que é o ruído gerado entre quem emite e quem recebe a informação.

Estes ruídos podem impactar em qualquer tipo de consumo, principalmente nos produtos que começaram a ser comercializados no início da década de 50, tais como automóveis, cinema, televisão (Morin, 1997), onde as pessoas não possuíam informações suficientes sobre eles, podendo adquirir um produto que não supria as suas

necessidades, pois o ruído na comunicação muito alto entre o emissor e o receptor da informação.

Como o advento da internet, há uma evolução do processo de comunicação onde as pessoas passam a ter informações em tempo real, não dependendo somente do rádio, TV, jornais e revistas. Castells (2009) nos mostra que uma integração entre as mensagens, gera um padrão e o entendimento único da mensagem pelas pessoas.

Atualmente as empresas que possuem Governança Corporativa possuem sites de relacionamento com investidores, que tentam buscar a transparência necessária para que as informações sejam transmitidas de maneira que não haja ruído na comunicação com os *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico, confrontando artigos que abordam comunicação e transparência de informações, relacionadas à governança corporativa. Foram utilizadas duas bibliotecas eletrônicas *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (Spell) como fontes para a pesquisa. A bibliometria tem abrangência interdisciplinar que pode ser aplicada a diversas áreas do conhecimento, para Pritchard (1969) “todos os estudos que tentam quantificar os processos de comunicação escrita”.

Na realização dessa pesquisa, utilizamos como palavras chave: Governança Corporativa e Comunicação; os artigos que foram selecionadas deviam conter as duas palavras nos respectivos resumos, dentro dos parâmetros foram encontrados 14 artigos, que servirão como base para as análises.

O confronto entre esses artigos será feito por meio de software específico para tal finalidade, encontrando os pontos destacados em cada artigo e palavras chaves que caracterizam o estudo desses artigos. O software utilizado será o NVIVO 11, através da comparação dessas pesquisas, o artigo terá como base o fundamento do tema estudado.

O NVIVO 11 é um software de análise de dados qualitativos que serve de apoio para análises de pesquisas qualitativas e variadas. Ele foi desenvolvido com o intuito coletar, analisar e organizar o conteúdo de entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos de periódicos científicos, mídia social e conteúdo internet (QSRINTERNATIONAL, 2016). Por

meio dessa ferramenta o artigo pretende demonstrar as situações encontradas nos dados pesquisados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O artigo demonstra que são diversas as dificuldades das empresas no processo de implantação das boas práticas de Governança Corporativa, principalmente no processo de comunicação com os *stakeholders*.

Como mostrado no Quadro 1, as empresas devem assegurar a divulgação precisa de todos os dados e fatos relevantes, o que cabe às áreas de comunicação que estão inseridas dentro das empresas em um setor denominado relacionamento com investidores.

Lopes *et al.* (2010) indicam em seu estudo “[...] que as práticas de governança corporativa não estão sendo evidenciadas de forma clara aos participantes e assistidos que buscam as páginas eletrônicas como meio de informação”. Já Basílio *et al.* (2014) indica que a empresa estudada utiliza as boas práticas de governança corporativa para disseminar as informações para as partes interessadas, utilizando canais de comunicação e sendo transparente na relação com seus *stakeholders*.

Gnecchi (2006), nos mostra que a comunicação deve ser integrada a fim de otimizar o relacionamento e buscar o mínimo ruído na comunicação entre a empresa e os *stakeholders*.

Fazendo uma comparação dos artigos estudados e utilizando o *software* NVIVO 11, foi verificado que a comunicação apresentada no processo de implantação das boas práticas de governança, nem sempre segue as recomendações apresentadas no Quadro 1.

O *software* foi de extrema utilidade na análise de dados pois permitiu que fossem reveladas as semelhanças e diferenças encontradas nos artigos, possibilitando que essa análise ficasse com um bom nível de complexidade e exatidão.

Dessa forma foram inseridos os 14 artigos pesquisados para o desenvolvimento deste trabalho e utilizada a função de árvore de palavras para identificar um link entre a palavra pesquisada e os resultados obtidos foram muito próximos e apontaram para problemas diversos que acabam por convergir em fatos muito parecidos.

A figura 1 foi feita em uma pesquisa de texto com todos os artigos com a palavra “comunicação”. O resultado obtido pela pesquisa, apresentou uma árvore de palavras expressiva, onde denota-se a questão que as dificuldades para a implantação das boas práticas de Governança Corporativa e principalmente os princípios divulgados pela OCDE (vide Quadro 1) que trata sobre a comunicação precisa e levar informações relevantes aos *stakeholders* da empresa.

Verificamos ainda, mesmo que haja um alto número de conexões sobre a palavra comunicação, ela nem sempre é direcionada para em como a empresa está preocupada em direcionar as informações relevantes para todos os interessados. Argenti (2014) nos mostra que esta relação é ao mesmo tempo uma disciplina financeira e uma função de comunicação, e que as mudanças no ambiente afetam como as empresas divulgam seus dados aos *stakeholders*.

Já na figura 2, onde a pesquisa foi realizada com a palavra “transparência”, nos mostra uma árvore de palavras também expressiva, mas podemos verificar que nem sempre a comunicação está ligada à transparência e vice versa.

Pace, Basso e Da Silva (2003), nos mostra que o processo de comunicação e transparência das informações emitidas pelas empresas ainda é escassa, principalmente pela falta de política de divulgação de dados financeiros e/ou das empresas que possuem Governança Corporativa.

Na virada do milênio, vários escândalos financeiros no mundo empresarial, incluindo a WorldCom e a Enron, resultaram na elaboração da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, que embora atingisse as empresas de capital aberto, aumentou a expectativa do público por transparência, capacidade de resposta e responsabilidade social para todas as empresas, grandes ou pequenas. (Argenti, 2014, p.61)

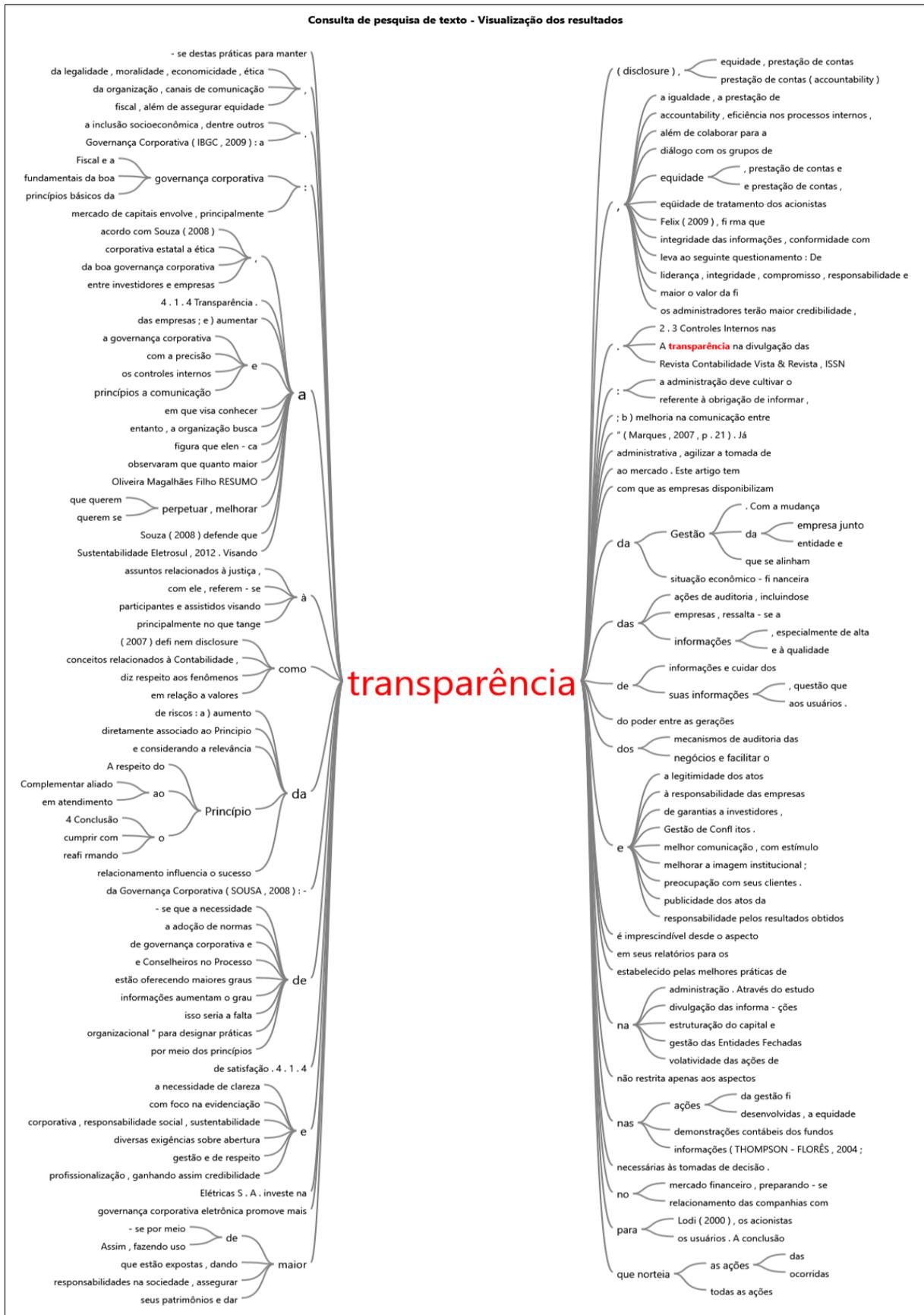


Figura 2 - Árvore de Palavras - Transparência.
Fonte: Elaborado pelos autores

nos últimos anos, verificamos que a quantidade de artigos sobre o tema nas duas bibliotecas eletrônicas pesquisadas ainda é pequena, pois somente 14 possuem as palavras “Governança Corporativa” e “Comunicação” em seus respectivos resumos.

Usando o software NVIVO 11 para analisar a convergência entre os artigos e verificamos que os autores utilizam as palavras comunicação e transparência como palavras chave para a implantação e adoção das boas práticas de Governança Corporativa, mesmo não adotando a comunicação clara e transparente com os *stakeholders*, como preconiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que recomenda que todos os dados devem ser divulgados de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público alvo, gerando a transparência e diminuindo ao máximo o ruído na comunicação.

Podemos verificar que com o resultado apresentado a comunicação com o mercado ainda é um termo que deve ser ajustado pelas empresas que possuem Governança Corporativa e também pelos pesquisadores, pois não há uma quantidade relevante de artigos científicos que buscam estudar o assunto em questão e mostrar como as empresas tem utilizado este processo para ter maior transparência e melhor relacionamento com seus *stakeholders*.

Transparência e comunicação é um dos itens que aparecem nos princípios da OCDE de Governança Corporativa, onde a empresa deve assegurar a divulgação precisa de todos os fatos relevantes, tais como resultados econômicos financeiros, objetivos e estratégias da empresa. Esse é um fator que a pesquisa ainda deve aprofundar para verificar se este processo é claro e a comunicação com os *stakeholders* minimiza os ruídos que possam ter. Como mostra Pace, Basso e Da Silva (2003), em que o processo de comunicação e transparência das informações emitidas pelas empresas ainda é escassa, principalmente pela falta de política de divulgação de dados financeiros e/ou das empresas que possuem Governança Corporativa.

Como proposta de estudos futuros, indicamos estudar o processo de comunicação nas empresas que possuem Governança Corporativa e indicar como este tema está afetando estas companhias no relacionamento com os *stakeholders*. Como principal limitação do estudo é a quantidade de bibliotecas eletrônicas pesquisadas, pois direcionamos nossos esforços nas bibliotecas Scielo e Spell.

Conclui-se que a comunicação dentro da Governança Corporativa é um tema que deve ser melhor explorado, para gerar uma transparência e melhor divulgação de informações, como preconiza as boas práticas da Governança Corporativa.

REFERÊNCIAS

- Argenti, P. A. (2014) *Comunicação Empresarial - A construção da identidade, imagem e reputação*. 6o Edição Rio de Janeiro: ed. Elsevier.
- Basílio, T. G., Vieira, C. F., De Souza, I. M., & Da Silva, F. M. (2014) *Governança Corporativa: um Estudo de Caso na Eletrosul Centrais Elétricas S.A.*, RAIMED - Revista de Administração IMED, 4(2): pp. 177-191, maio/ago.
- Castells, M. (2009) *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura: Volume 1 - A Sociedade em Rede*. 6º Edição, São Paulo: ed. Paz e Terra.
- Gnecchi, F. (2006) *Corporate Governance Communication*, *Symphony Emerging Issues in Management*, n. 1, pp 47-61.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016) *Origem da boa Governança*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 01 jun. 2016.
- _____, (2015) *Código das Melhoras Práticas de Governança Corporativa*. 5º Edição, São Paulo; ed. IBGC.
- _____, (2016) *Conceito de Governança Corporativa*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em 11 jul. 2016.
- Lopes, J. E. de G., Kataoka, S. S., Ribeiro Filho, J. F. & Pederneiras, M. M. M. (2010) *Um Estudo Sobre a Divulgação das Informações das Práticas de Governança Corporativa nos Sítios das Entidades Fechadas de Previdência Complementar*, *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v.1, n. 13, pp. 151-174.
- Morin, E. (1997) *Cultura de Massas no Século XX - Volume 1: Neurose*. 9o Edição Rio de Janeiro: ed. Forense Universitária.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C. & Da Silva, M. A. (2003) *Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor*, *RAC*, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: pp. 37-65
- Pritchard, A. (1969) *Statistical bibliography or bibliometrics?* *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, pp. 348-349.

- Qsrinternational, (2016) NVIVO Products. Disponível em :<
<http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- Rodrigues, J. A. & Mendes, G. de M. (2004) Governança corporativa: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark.
- Rocha, T.; Goldschmidt, A. (2011) Gestão dos Stakeholders. 1º Edição, São Paulo: ed. Saraiva.
- Rossetti, J. P. & Andrade, A. (2014) Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7º edição, São Paulo: ed. Atlas.
- Rüdiger, F. (2011) As teorias da comunicação. 1º Edição, Porto Alegre: ed. Penso.
- Shannon, C. E. (1948) A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, v. 27, n. July 1928, pp. 379-423.