



Texto n. 52

Textos para Discussão
ISSN 2447-8210

**O conceito de Governança e a
Governança Corporativa**

Rodrigo Franklin Frogeri
Nilton dos Santos Portugal
Luiz Carlos Vieira Guedes

O conceito de Governança e a Governança Corporativa

Rodrigo Franklin Frogeri¹

Nilton dos Santos Portugal²

Luiz Carlos Vieira Guedes³

RESUMO

Este trabalho discute o conceito de governança, suas variadas aplicações e aprofunda as reflexões sobre a governança corporativa e suas principais teorias. Como principais contribuições para a academia, o estudo define e caracteriza os mecanismos de governança (relacional, normativo, estrutural e decisório) e seus contextos internos e externos. Nesse sentido é possível que alunos, professores e pesquisadores compreendam o *locus* de aplicação do conceito de governança e os elementos que envolvem esse fenômeno. Ademais, a amplitude do conceito e a sua aplicação nas mais diferentes áreas do conhecimento possibilita que diferentes linhas de reflexão sejam desenvolvidas. Desde a governança de um elemento de nível mundial como a Internet até um fenômeno de nível micro nas organizações como a governança dos dados, ambos possuirão os mesmos elementos estruturantes, mas com mecanismos e elementos internos e externos distintos. Como contribuição para a prática, o estudo pode permitir que gestores compreendam e reflitam sobre confusões conceituais que permeiam os ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Governança. Gestão. Mecanismo de governança. Governança Corporativa. Teoria da Governança Corporativa.

¹ Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA. Atualmente é professor titular nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu (Mestrado em Desenvolvimento Regional) do Centro Universitário do Sul de Minas.

³Doutorado em Educação pela UNIMEP (2016). Atualmente está como vice-reitor do Centro Universitário do Sul de Minas. Tem experiência na área de Engenharia Química, com ênfase em Processos Orgânicos. Professor nos cursos de Engenharia e Mestrado do Grupo Unis.

The concept of Governance and Corporate Governance

ABSTRACT

This paper discusses the concept of governance, its various applications, and deepens the reflections on corporate governance and its main theories. As main contributions to the academia, the study defines and characterizes the governance mechanisms (relational, normative, structural, and decisioned) and their internal and external contexts. Thus, it is possible for students, teachers, and researchers to understand the locus of application of the concept of governance and the elements that involve this phenomenon. Furthermore, the broadness of the concept and its application in the most different areas of knowledge allows for different lines of reflection to be developed. From the governance of a world-level element such as the Internet to a micro-level phenomenon in organizations such as data governance, both will have the same structuring elements, but with distinct internal and external mechanisms and elements. As a contribution to practice, the study may enable managers to understand and reflect on conceptual confusions that permeate organizational environments.

Keywords: *Governance. Management. Governance mechanism. Corporate governance. Corporate Governance theory.*

1 INTRODUÇÃO

O termo Governança tem sido aplicado nos mais diferentes contextos e áreas do conhecimento (ex. Governança da Internet, Governança Corporativa, Governança de Tecnologia da Informação, Governança de Segurança da Informação, Governança de Dados, Governança da Informação, Governança Digital, Governança Pública, entre outras). Contudo, o conceito de governança e os elementos que permeiam esse termo é motivo de muita confusão e incertezas quando discutidos na academia ou mesmo no meio organizacional.

Muitas vezes se observa confusões conceituais entre os termos governança e gestão, por exemplo. A governança deve ser observada como um ambiente de direcionamento, planejamento e organização das decisões que irão definir as diretrizes da gestão. De outra forma, a gestão está dentro da governança e é um

elemento essencial para que as diretrizes, políticas, normas, ações e estratégia definidas no nível das estruturas de governança sejam adequadamente executadas.

Segundo a ISACA (2012, p. 16):

A governança garante que as necessidades, condições e opções dos *stakeholders* sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados; definindo a direção através de prioridades e tomadas de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade com a direção e os objetivos estabelecidos.

A gestão é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos. Os mecanismos de governança direcionam as atividades de gestão para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais.

Além da confusão conceitual, a compreensão acerca da composição do termo governança também é motivo de discussões e incertezas. Assim, nas próximas páginas são realizadas discussões mais profundas com relação ao conceito de governança, os tipos de governança, a governança corporativa e suas principais teorias.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito de Governança e seus tipos

Muitos autores consideram um desafio conceitual e ideológico trabalhar com o conceito de governança, seja por seu uso em distintas áreas do conhecimento ou pelo contexto histórico que a envolve (ROTBURG, 2014). Etimologicamente, o termo origina-se do grego *kubernân* (pilotar ou conduzir) dando origem à palavra *gubernare* em latim, denotando o ato de pilotar, conduzir ou elaborar regras (KJAER, 2004).

Graham, Amos e Plumptre (2003), em uma perspectiva macro da aplicação do conceito de governança, consideram quatro diferentes contextos – global, nacional, organizacional e comunitário. No âmbito global, a governança trata questões fora do alcance de governos individuais, como por exemplo a governança da Internet (HUREL; ROCHA, 2018). A governança nacional está cerceada ao

espaço de um país, podendo haver níveis nacionais, estaduais ou municipais. Preocupa-se em como as organizações da sociedade civil desempenharão o seu papel na tomada de decisões sobre questões do interesse público. Já a governança no âmbito das organizações pode ser pública ou privada, aplicada a organizações de capital aberto ou de capital fechado, a grandes ou pequenas empresas (TURNBULL, 2000). Compreende atividades associadas a estruturas, controle, regulação e decisão. A governança no espaço comunitário, por sua vez, relaciona-se a atividades em nível local, onde não existe um corpo decisório formalmente definido (GRAHAM; AMOS; PLUMPTRE, 2003).

Rhodes (1996), sob um viés histórico, observa seis aplicações da governança, a saber: (i) governança como estado mínimo; (ii) corporativa; (iii) como a Nova Gestão Pública (*New Public Management*); (iv) como “boa governança – *good governance*”; (v) como um sistema sócio cibernético; e (vi) como redes auto-organizáveis. A governança como um **estado mínimo** denota que o mercado é usado para a entrega de serviços públicos. O poder público depende menos de um executivo central. A governança nesse cenário tem uma perspectiva estrutural, por modificar o *locus* de concentração do poder público, e normativa por definir regulamentações aos prestadores de serviço ao Estado (RHODES, 1996).

A **Governança Corporativa (GC)** se baseia nos princípios da transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas como mecanismos de controle. Objetiva regular, controlar e supervisionar as ações executivas de gestão, além de estruturar a composição de conselhos e corpos decisórios. Nessa perspectiva, a governança pode ser vista como **relacional**, por compreender mecanismos de relações entre *stakeholders* e *shareholders*; **normativa**, no âmbito que define regras, normas, sanções e incentivos; **estrutural** e **decisória** por estabelecer mecanismos que evitem assimetrias entre os direitos políticos e econômicos (AFZA; NAZIR, 2014; OECD, 2017; TURNBULL, 2000). Para Graham Amos e Plumptre (2003), a GC compreende ações coletivas, que tratam aspectos estratégicos do corpo diretivo, decisões de âmbito global do contexto em que é aplicada e papéis e responsabilidades dos tomadores de decisão. Na perspectiva de Williamson (1981) e Provan e Kenis (2008), a GC envolve estruturações do coletivo no entendimento que coordena ações entre os agentes, assim como define mecanismos de controle (regras, normas, políticas, sanções e incentivos). Os autores destacam ainda que esses mecanismos podem existir de maneira formal ou

informal. Os **mecanismos formais** são representados por contratos, normas ou regimentos; os **informais** são socialmente construídos, baseando-se em confiança e reputação.

A governança como a **Nova Gestão Pública** (*New Public Management*) propõe o compartilhamento de métodos de gestão do setor privado à esfera pública com o objetivo de maximizar a governabilidade. Busca-se mais governança e menos controle por parte do Estado (ELENA; OLAVE, 2017). As perspectivas de governança adotadas nessa abordagem estão associadas à redefinição das estruturas de poder, relações entre Estado e setor privado e na definição de normas regulamentares dessas relações.

A abordagem da governança como “**boa governança – good governance**” considera os princípios da nova gestão pública e de uma democracia liberal. Envolve serviços públicos eficientes, sistema judiciário independente, uma administração responsável pelo cumprimento dos contratos, auditorias independentes, respeito pelas leis e uma imprensa livre (ELENA; OLAVE, 2017; RHODES, 1996). Como um **sistema sócio cibernético**, a governança está direcionada a uma reestruturação do poder central e dos métodos e ferramentas tradicionais (BJÖRK; JOHANSSON, 2001). As políticas, mesmo que definidas por uma esfera superior, são discutidas em âmbito local, com setores privados e públicos em uma interação mútua. A decisão política é baseada em diferentes perspectivas dos atores envolvidos (RHODES, 1996).

No contexto de **redes**, a governança tem um papel auto organizável, em que os próprios atores da rede definem as suas políticas e moldam seus ambientes (ELENA; OLAVE, 2017). A característica principal desse modelo está no fato de que os **atores** são **autônomos**, mas **interdependentes**. A governança está diretamente associada a **interações**. Kooiman (2003) considera dois níveis de interações possíveis em uma rede: intencional e estrutural. O nível **intencional** está associado às intenções dos atores em atingir seus objetivos, interesses e identidade. O nível **estrutural** está associado ao contexto em que a interação acontece, consiste em circunstâncias que limitam ou ampliam o nível intencional no âmbito de “construções sociais, possibilidades tecnológicas, materiais, padrões de comunicação e distribuições sociais de poder” (KOOIMAN, 2003, p. 15, tradução nossa). Para Kooiman (2003), os níveis de interação na governança em rede devem ser

analisados complementarmente por não se dissociarem, o nível estrutural “estrutura” o nível intencional de interações.

As discussões até aqui apresentadas denotam um conceito de governança multifacetado e dinâmico, baseado no contexto e sob dois grandes núcleos de aplicação. A governança no controle das relações Estado versus setor privado e no âmbito corporativo, como um mecanismo de controle e estruturante das ações executivas. Percebe-se que a governança é fundamentada sob quatro perspectivas, a saber: estrutural, relacional, normativa e decisional/decisória (FROGERI et al., 2019). Os mecanismos ou práticas da governança podem ser formais ou informais, internos ou externos.

Os mecanismos **estruturais** se referem às estruturas hierárquicas de decisão existentes (ex. conselhos, câmaras, comitês e componentes similares). Os mecanismos estruturais definem **como** as decisões ocorrerão.

Os mecanismos de governança **decisórios** ou decisoriais podem ser compreendidos como aqueles que definem **quem** irá participar do processo de tomada de decisão. Nos mecanismos de governança estruturais, discute-se o número de participantes, perfil dos tomadores de decisão e a hierarquia dos órgãos de decisão. Os mecanismos decisórios complementam a estrutura de governança. A simples existência de um cargo com acesso aos níveis hierárquicos de decisão se configura como um mecanismo de governança do tipo decisório e estrutural. Pode-se exemplificar esses mecanismos pela existência do cargo de Diretor de Tecnologia da Informação em uma organização. O cargo permite que o setor/departamento de Tecnologia da Informação (TI) participe das decisões de nível estratégico da organização (junção de mecanismo estrutural e de decisão), colocando o setor/departamento na estrutura de governança da organização. De outra forma, setores/departamentos que não possuem esse “poder estrutural” tendem a não ser observados como estratégicos dentro da organização, atuando, muitas vezes, como atividade de suporte operacional. Nesse sentido, a governança atua como um elemento estruturante de poder, uma vez que o acesso ao *lócus* de tomada de decisão de nível estratégico pode alterar as relações de poder dentro dos ambientes, sejam eles organizacionais ou numa relação Estado iniciativa privada.

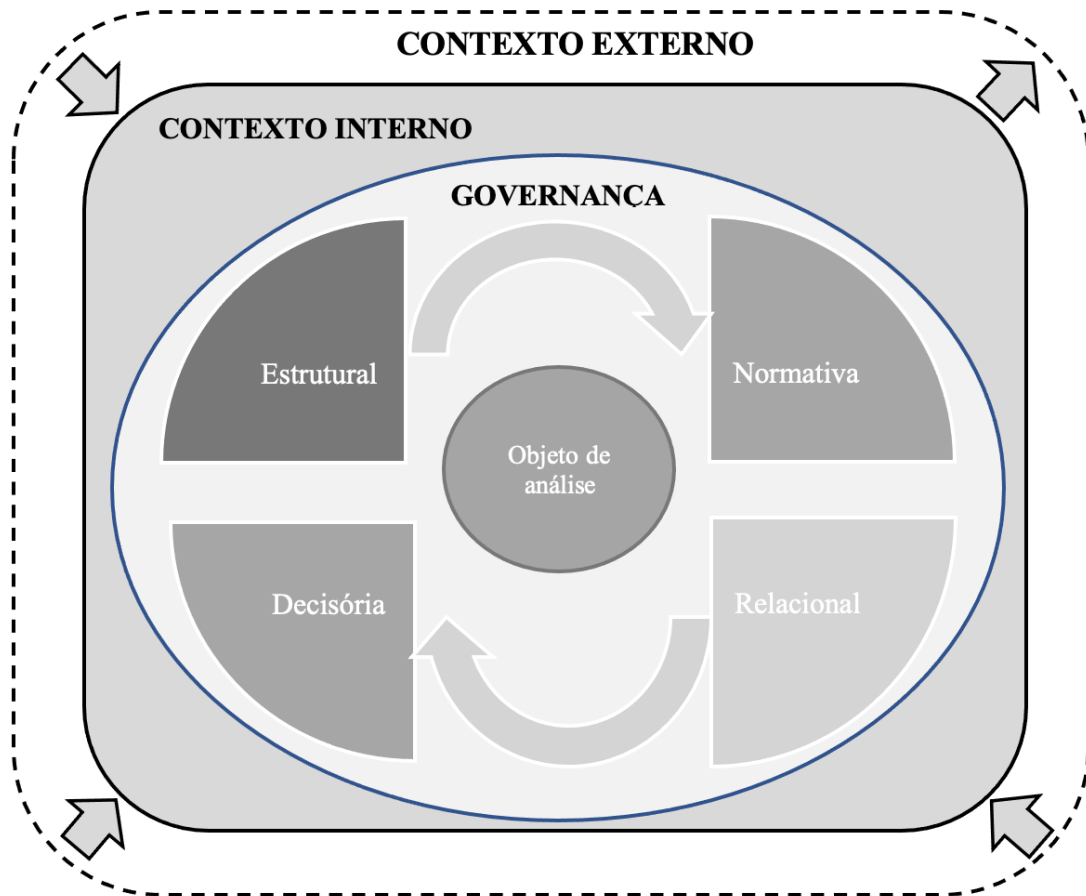
Os mecanismos de governança **normativos** irão complementar os dois anteriores (estrutural e de decisão) no sentido de definir as “regras do jogo”. Os mecanismos de governança normativos definem as normas para que as decisões

ocorram. Os mecanismos normativos podem ser exemplificados pelas regras de votos em Comitês, peso de cada tomador de decisão, existência ou não de unanimidade nas votações, além de definir políticas organizacionais, regimentos e/ou leis que se aplicam ao contexto de governança.

Por fim, os **mecanismos relacionais** de governança podem ser observados, muitas vezes, como informais, internos ou externos, e associados a aspectos sociais, mas que têm efeito direto nas decisões ou mesmo podem influenciá-las. Pode-se exemplificar os mecanismos de governança relacionais por meio de diferentes elementos sociais: a confiança entre os envolvidos no processo decisório, as relações interpessoais entre os tomadores de decisão (ex. facilidade para discutir temas estratégicos, acessibilidade, participação e interesse), fluidez na forma como as decisões ocorrem, compartilhamento de conhecimento, integração entre equipes de setores distintos, entre outros elementos semelhantes são mecanismos de governança do tipo relacional. Deve-se ter em mente que a governança é formada, em sua essência, por pessoas e estas estão sujeitas a todas as nuances que envolvem o ser humano. Assim, a governança não acontece somente pelos seus mecanismos estruturais, normativos e decisórios, mas é constituída também por elementos sociais que permeiam os fenômenos dos ambientes organizacionais (públicos ou privados).

A seguir na Figura 1 é apresentado uma estrutura genérica para representar graficamente o conceito de governança e sua composição, independente do cenário em está sendo observado.

Figura 1. Estrutura relacional genérica do conceito de governança



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2022).

A Figura 1 sugere que a governança sempre estará envolta por um contexto externo (ex. ambiente competitivo das organizações, pressões de mercado, macroeconomia, dinâmicas de poder entre os países, entre outros). Contudo, a governança também será parte de um contexto interno, este associado ao *lócus* em que está sendo desenvolvida (ex. organizações públicas, organizações de capital aberto, Pequenas e Médias Empresas, Organizações não governamentais). Os quatro tipos de grupos de mecanismos de governança atuam sobre o elemento governado (ex. Internet, Segurança da Informação, Corporações, Tecnologia da Informação, entre outros elementos associados). Dentro da esfera de governança estão os elementos de gestão que garantirão a execução, controle e monitoramento das ações para que os objetivos definidos na esfera de governança sejam alcançados.

Dentre as discussões anteriores acerca dos tipos de governança, pode-se destacar como aquela que mais se desenvolveu na literatura científica (DENIS,

2001) a governança corporativa e suas diferentes perspectivas teóricas (AFZA; NAZIR, 2014).

Assim, nas próximas páginas são discutidos os princípios da GC e suas teorias que são amplamente aplicadas aos estudos organizacionais.

2.2. Governança Corporativa

A Governança Corporativa (GC) tem seus fundamentos na relação entre principal e agente, estabelecendo o termo “problema de agência”. O problema de agência remete aos conflitos de relacionamento entre o detentor (principal) e o gestor do capital (agente), em que mecanismos normativos de governança devem atuar. A GC busca alinhar os interesses das partes interessadas (*stakeholders* ou *shareholders*) para garantir uma administração empresarial em prol do investidor (JENSEN; MECKLING, 1976). Jensen e Meckling (1976, p. 12) conceituam a GC como “um conjunto de mecanismos internos e externos de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência”. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), a GC é definida como:

“...um conjunto de relacionamentos entre a administração, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas. A GC também fornece a estrutura pela qual os objetivos da empresa são estabelecidos, os meios para alcançar esses objetivos e formas para monitorar o desempenho.” (OECD, 2015: p. 9, tradução nossa).

Outras perspectivas são observadas pela lente da GC. No âmbito **relacional**, Turnbull (1997) e Shleifer e Vishny (1997) buscam descrever as influências que afetam os processos institucionais e o conjunto de relações entre a direção da empresa, seus conselhos de administração, acionistas e outros *stakeholders*. Já no âmbito **social**, Shleifer e Vishny (1997) tratam da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem interesses do negócio e os da sociedade como um todo, enquanto que na perspectiva **normativa**, Monks e Minow (2011) se preocupam em assegurar os direitos dos acionistas, controladores ou minoritários, e na disponibilização de informações que permitam aos acionistas acompanharem as decisões empresariais.

A literatura aponta quatro modelos dominantes de GC. O primeiro, denominado **modelo dos stakeholders**, define que os elementos de inter-relação da organização são mais relevantes que os próprios acionistas. O segundo, o **modelo da procuradoria (stewardship)**, aponta que o corpo diretivo é o representante dos interesses organizacionais. O corpo diretivo é o responsável por maximizar os benefícios corporativos e garantir o retorno de investimentos aos acionistas. O **modelo político** vê o investidor convergindo para um processo que visa a aumentar o seu direito de voto, no sentido de influenciar as políticas e práticas corporativas predominantes. Por fim, no **modelo das finanças**, a GC é estabelecida segundo os critérios pelos quais os investidores da corporação asseguram o retorno do capital investido (TURNBULL, 2000). Por meio dos quatro modelos anteriores diversas linhas de pensamento teórico foram desenvolvidas. O Quadro 1 apresenta, descreve e caracteriza as principais teorias aplicadas à GC.

Quadro 1 – Principais teorias aplicadas a Governança Corporativa

Teoria	Características	Abordagem
Teoria da agência	Teoria predominante em pesquisas acadêmicas e na prática; problema de agência (principal versus agente); visão centrada no acionista; a maximização do valor para os acionistas é o principal objetivo da gestão empresarial; trata a assimetria de informações (JENSEN; MECKLING, 1976; SHLEIFER; VISHNY, 1997; TURNBULL, 1997).	Acionistas
Teoria dos Stakeholders	Enquanto a teoria da agência se concentra na relação entre gerentes e acionistas, a teoria dos <i>stakeholders</i> amplia as relações, somando aos gerentes e acionistas outros grupos de atores (<i>stakeholders</i>) que podem ter uma participação direta ou indireta nas operações da empresa (FREEMAN, 1984).	<i>Stakeholders</i>
Teoria da Procuradoria (<i>Stewardship</i>)	Teoria oposta à premissa da teoria da agência; nesta teoria os procuradores (gerentes) são considerados ideais às corporações e objetivam altos níveis de retorno aos acionistas; menor independência dos conselhos está associada a maior desempenho financeiro (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).	Gestores/ Gerentes
Teoria da dependência dos recursos	Discute a acessibilidade aos recursos; é aplicada para explicar o papel do conselho de administração como uma forma de acesso a mais recursos; a investigação nesta teoria tem seu foco no tamanho e na composição dos conselhos; diretores do conselho são vistos como provedores de recursos (PFEFFER, 1972).	Conselho administrativo
Teoria do custo de transação	Foca na dicotomia possuir os ativos (solução hierárquica) ou comprar o uso de ativos (terceirização - solução de mercado); racionalidade limitada versus comportamento oportunista	Oportunismo e Informação

Teoria	Características	Abordagem
	(COASE, 1937; WILLIAMSON, 1981).	
Teoria política	Baseada na votação dos acionistas da empresa ao invés da compra de poder de voto; enfatiza mais política e menos finanças; busca assegurar o controle da organização (POUND, 1993).	Política
Teoria da Governança em rede	Estruturada em empresas privadas e agências autônomas; sistemas orgânicos informais em oposição a estruturas burocráticas; cada elemento da rede é independente, mas compartilham interesses em comum (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).	Relações em rede
Teoria da alta gestão (<i>Upper Echelon Theory</i>)	Gerentes de alto nível desempenham papel decisivo na determinação dos resultados e processos organizacionais estratégicos; a performance da organização se dará por meio dos valores, crenças, experiências e formação dos seus gestores de alto nível (HAMBRICK; MASON, 1984).	Alta gerência (Gestores)
Teoria da perspectiva do poder	Análise de conflitos de interesse entre executivos, gerentes e acionistas (CHEN, 2007).	Executivos, diretores e acionistas
Teoria Institucional	As organizações não são sistemas econômicos motivados pela busca de eficiência e desempenho econômico; as organizações são vistas como sistemas sociais e culturais, ajustando-se a regulamentações, normas e valores (DIMAGGIO; POWELL, 2000).	Ambiente, estruturas e práticas
Teoria da confiança institucional	Alternativa teórica à teoria da agência; desenvolvimento de parcerias baseadas na confiança; aplica mecanismos de coordenação baseado em valores e normas morais compartilhados (SABHERWAL, 1999).	Confiança

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2022).

A diversidade de teorias aplicadas à GC expõe a sua natureza complexa e possibilidade de óticas distintas nos fenômenos organizacionais. Observa-se que muitas teorias são direcionadas para estruturas organizacionais de grande porte, focadas em acionistas e no retorno do capital ao investidor, características típicas das empresas de capital aberto e da própria definição clássica de GC (JENSEN; MECKLING, 1976).

Contudo, muitas dessas teorias podem ser aplicadas para observar fenômenos organizacionais que ocorrem em organizações que não possuem capital aberto e mesmo de pequeno porte. Ademais, as teorias supramencionadas podem servir de base teórica para uma gama de estudos acadêmicos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal apresentar o conceito de governança, os tipos de governança, bem como a Governança Corporativa e suas principais teorias. Como objetivo secundário, espera-se que o texto possa ser uma leitura introdutória a estudantes em nível de graduação, pós-graduação *lato-sensu* e *stricto-sensu* acerca das nuances que envolvem o conceito de governança. Obviamente não se objetivou abranger toda a literatura científica sobre o tema, mas apresentar os principais autores que podem fundamentar discussões mais especializadas.

Acreditamos que ao caracterizar os quatro mecanismos de governança (relacional, normativo, estrutural e decisório) e seus contextos internos e externos é possível que alunos, professores e pesquisadores compreendam onde exatamente se aplica o conceito de governança e os elementos que envolvem esse fenômeno. Ademais, a amplitude do conceito e a sua aplicação nas mais diferentes áreas do conhecimento possibilita que diferentes linhas de reflexão sejam desenvolvidas. Desde a governança de um elemento de nível mundial como a Internet até um fenômeno de nível micro nas organizações como a governança dos dados, ambos possuirão os mesmos elementos estruturantes, mas com mecanismos e elementos internos e externos distintos.

Por fim, sugerimos que os estudos que tratam do tema governança sejam devidamente fundamentados por autores referenciados neste estudo, mas que, num segundo momento, estudos especializados no objeto de análise (objeto a ser governando) sejam intensivamente utilizados devido a complexidade e amplitude do tema. Ademais, as teorias citadas no Quadro 1 podem ser um excelente caminho para que estudos organizacionais possam ser observados com fundamentos robustos e consagrados na literatura científica.

Como principal limitação deste estudo, sugere-se a ausência de apresentação e discussão de estudos científicos que usaram as teorias da governança corporativa como base. Acredita-se que essas observações podem facilitar a compreensão dessas teorias e a sua aplicação em estudos acadêmicos ou mesmo na prática organizacional.

REFERÊNCIAS

AFZA, T.; NAZIR, M. S. Theoretical Perspective of Corporate Governance : A

- Review. **European Journal of Scientific Research**, v. 119, n. 2, p. 255–264, 2014. Disponível em: <<https://lahore.comsats.edu.pk/Papers/Abstracts/146-8587561989731182058.pdf>>.
- BJÖRK, P.; JOHANSSON, H. Towards Governance Theory: In Search for a Common Ground. **IPSA Papers**, p. 17, 2001. Disponível em: <<https://bit.ly/2FcJ1GS>>.
- CHEN, D. The behavioral consequences of CEO-board trust and power relationships in corporate governance. **Business Renaissance Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 59–75, 2007.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.
- DENIS, D. K. Twenty-five years of corporate governance research ... and counting. **Review of Financial Studies**, v. 10, n. 3, p. 191–212, 2001.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management)**. [S.l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2000. v. 17. p. 143–166. Disponível em: <[https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)>.
- ELENA, M.; OLAVE, L. Análise do desenvolvimento de organizações públicas a partir da governança de uma rede de cooperação para a produção de biodiesel em Sergipe. **Redes**, v. 22, n. 3, p. 170–198, 2017.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FROGERI, R. F., PARDINI, D. J., CARDOSO, A. M. P., PORTUGAL Júnior, P. D. S., PIURCOSKY, F. P., & PRADO, L. Á. Rethinking the Concept of IT Governance: Interdisciplinary Reflections. **International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)**, v. 10, n. 2, p. 53-73, 2019.
- GRAHAM, J.; AMOS, B.; PLUMPTRE, T. **Principles for Good Governance in the 21st Century. Policy Brief**. Ottawa, Canada: [s.n.], 2003.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection os Its Top Managers. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258434>>.
- HUREL, L. M.; ROCHA, M. S. **Brazil, China and Internet Governance: Mapping Divergence and Convergence**. 2018, [S.l: s.n.], 2018. p. 98–115.
- ISACA. **COBIT 5: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI da Organização**. Rolling Meadows: Information System Audit and Control Association, 2012. Disponível em: <http://www.isaca.org/About-ISACA/Press-room/News-Releases/Portuguese/Pages/New-Brazilian-Portuguese-edition-of-COBIT-5-Framework-Portuguese.aspx?utm_referrer=>>.
- JAMES H. DAVIS, F.; SCHOORMAN, D.; DONALDSON, L. Toward a Stewardship Theory of Management. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20–47, 1997.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911–945, 1997.
- KJAER, A. M. **Governance**. 1. ed. [S.l.]: Polity, 2004.
- KOOIMAN, J. **Governing as governance**. 1. ed. [S.l.]: SAGE, 2003.
- MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporate Governance**. [S.l.]: Wiley, 2011.
- OECD. **Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy**. *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*, n. 1, p. 7–8, 2017. Disponível em: <<https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>>.
- OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. Turkey: [s.n.], 2015. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>>.
- PFEFFER, J. Merger as a response to organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 382–394, 1972.
- POUND, J. **The Rise of the Political Model of Corporate Governance and Corporate Control**. New York: John F. Kennedy School of Government, 1993.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.
- RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652–667, 1996.
- ROTBURG, R. I. Good Governance Means Performance and Results. **Governance**, v. 27, n. 3, p. 511–518, 2014.
- SABHERWAL, R. The role of trust in outsourced IS development projects. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 2, p. 80–87, 1999.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. LII, n. 2, p. 737–783, 1997.
- TURNBULL, S. Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. **Corporate Governance: An International Review**, v. 5, p. 180–205, 1997.
- TURNBULL, S. **Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms**. *Ssrn*, 2000.
- WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, p. 548–577, 1981. Disponível em: <https://unige.ch/sciences-societe/socio/files/1114/0533/6204/Williamson_1981.pdf>.