

O Embrião da Governança Corporativa na Perícopa de Lc 16,1-8

The Embryo of Corporate Governance in the Pericope of Lk 16:1-8

Antônio Dias Pereira Filho¹

Resumo

A governança corporativa é um tema oportuno e relevante na sociedade hodierna. Ela se revela notadamente essencial no atual processo de transição ecológica que avança gradativa e particularmente no mundo dos negócios. Seu embrião subjaz na perícopa de Lc 16,1-8. Assim, o objetivo deste trabalho é refletir acerca desse excerto para evidenciar os fundamentos da governança corporativa, bem como seu importante papel na realização das preconizações da encíclica *Laudato Si'* no tocante ao desenvolvimento sustentável e integral. A fim de lograr tal propósito, o trabalho emprega como método a pesquisa bibliográfica e recorre a estudos em Administração e Teologia. As análises realizadas mostram como a assimetria de informação e o azar moral degeneram as relações entre proprietários e administradores, criando um ambiente de desconfiança entre os contratantes. Em parte, isso possibilita compreender a necessidade de os proprietários adotarem mecanismos para proteger sua riqueza de eventuais tentativas de expropriação perpetradas por administradores. Ademais, elas alicerçam a indispensável necessidade de se construir e implementar uma governança corporativa capaz de reconhecer e satisfazer interesses legítimos de *stakeholders*, especialmente os relacionados a questões ambientais e sociais, tornando-os, efetivamente, parte integrante das estratégias e operações das empresas. Enfim, o papel da governança corporativa não deve se restringir à esfera financeira. É cada vez mais premente que ela conduza também as empresas na busca por resultados positivos nas esferas social e ambiental, atendendo, desse modo, aos anseios da sociedade contemporânea.

Palavras-chave: Administrador infiel. Governança corporativa. Ecologia integral.

Abstract

*The corporate governance is a timely and relevant topic in today's society. It is particularly essential in the current process of ecological transition that is gradually advancing, especially in the business world. Its embryo underlies the pericope of Lk 16:1-8. Thus, the objective of this work is to reflect on this excerpt to highlight the foundations of corporate governance, as well as its important role in the realization of the recommendations of the encyclical *Laudato Si'* regarding sustainable and integral development. In order to achieve this purpose, the work employs bibliographical research as a method and draws on studies in Management and Theology. The analysis shows how information asymmetry and moral hazard degenerate relations between owners and managers, creating an environment of mistrust between the contractors. In part, this makes it possible to understand the need for owners to adopt mechanisms to protect their wealth from possible expropriation attempts perpetrated by managers. Moreover, they underpin the indispensable need to build and implement a corporate*

¹ Doutor em Administração pela *Université Grenoble Alpes*, mestre em Administração pelo CEPEAD/UFMG, graduado em Ciências Contábeis pela PUC Minas, Administração, Gestão de Cooperativas e Teologia pela UCDB. Professor Associado e Subchefe do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais, onde também atua como docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/CEPEAD). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4562-3204>. Endereço: Av. Presidente Antônio Carlos, 6627 - FACE, sala 4052 - Pampulha - Belo Horizonte/MG - CEP: 31270-901. E-mail: antoniodias@face.ufmg.br. RAGC, v.14, p.149-157/2024

governance capable of recognizing and satisfying legitimate stakeholders interests, especially those related to environmental and social issues, effectively making them an integral part of companies' strategies and operations. Finally, the role of corporate governance should not be restricted to the financial sphere. It is increasingly important that it also leads companies in the search for positive results in the social and environmental spheres, thus meeting the aspirations of contemporary society.

Keywords: *Unfaithful manager. Corporate governance. Integral ecology.*

1 Introdução

O tema governança corporativa tem sido objeto de importantes reflexões e debates na sociedade contemporânea. Um dos motivos para isso decorre do fato de as empresas, por conta das externalidades negativas geradas por suas atividades, como poluição, resíduos, mudanças climáticas e outras, figurarem entre os principais responsáveis pelos problemas que atualmente afligem a humanidade. Assim, é notório, segundo Garnett e Balmford (2022), o importante papel que lhes cabe desempenhar com vistas à redução dos danos causados ao meio ambiente.

De modo geral, as empresas são constituídas, dirigidas e controladas a fim de alcançarem, sobretudo, resultados econômico-financeiros, os quais se referem, mais precisamente, à geração de lucro e fluxos de caixa. Contudo, é cada vez mais forte a pressão para que também busquem alcançar resultados não financeiros positivos, especialmente nas esferas social e ambiental.

O que se espera, efetivamente, é que as empresas atuem de maneira responsável no desenvolvimento de suas atividades, de modo a integrar nas estratégias e operações os interesses do conjunto das partes interessadas ou *stakeholders*. Estes compreendem, segundo Freeman (1984), todos aqueles que podem impactar ou são impactados, favorável ou desfavoravelmente, por uma empresa que se dedica a alcançar seus objetivos. Diante de tal expectativa, a responsabilidade social corporativa (RSC) tem se tornado um tema de crescente interesse acadêmico, assim como de prática gradativa no ambiente dos negócios (Fatima; Elbanna, 2023). Mais precisamente, é por meio da RSC que as empresas se empenham para “resolver problemas sociais” dos quais são, “inteiramente ou em parte”, agentes causadores (Fitch, 1976, p. 38).

Portanto, seja para alcançar resultados econômico-financeiros, seja para lograr êxitos na esfera não financeira, a governança corporativa exerce um papel fundamental (Yablonsky *et al.*, 2017; Ludwig; Sassen; 2022; Dimes; Molinari, 2023), na medida em que lhe compete orientar, fiscalizar e controlar a condução das atividades empresariais. Na realidade, ela “faz diferença” (Colley Jr. *et al.*, 2005, p. 3).

Dentro dessa perspectiva, este trabalho objetiva evidenciar, a partir da “parábola do administrador infiel” em Lc 16,1-8 (Bíblia, 2018, p. 1655), os fatores embrionários da governança corporativa, bem como realçar a necessidade de se construir uma governança compatível com os propósitos da encíclica *Laudato Si'*, publicada, em 2015, pelo papa Francisco, notadamente em matéria de desenvolvimento sustentável e integral. Para alcançar tal intento, emprega-se como método a revisão de literatura a partir de estudos em Administração e Teologia.

Em termos de organização, o trabalho compreende três seções. A primeira é esta introdução. A segunda apresenta os fundamentos da governança corporativa presentes na aludida passagem do Evangelho de São Lucas, justifica seu propósito de proteger os acionistas, bem como destaca a conveniência de um modo de governança que contribua, efetivamente, para tornar realidade a “ecologia integral” (Francisco, 2015, n. 137-162). As considerações

finais compreendem a terceira seção. Em seguida, são apresentadas as referências utilizadas para a realização do estudo.

2 Fundamentos da Governança Corporativa em Lc 16,1-8

A governança corporativa se refere à estrutura mediante a qual uma empresa é dirigida e controlada (Cadbury, 1992). Para Ryan, Buchholtz e Kolb (2010), trata-se de uma forma de balanceamento de poder, tendo em vista as disputas travadas entre proprietários ou acionistas e administradores em torno da condução das atividades da empresa. Nas palavras de Pérez (2003, p. 23), ela representa mesmo a “gestão da gestão”.

A relação entre acionistas e administradores é marcada por conflitos de interesses, onde cada parte procura maximizar o seu próprio benefício e sabe como proceder racionalmente a fim de lograr os resultados pretendidos (Charreaux, 1987).

Na perícope de Lc 16,1-8 (Bíblia, 2018), a conduta do administrador ao dissipar o patrimônio (Lc 16,1) de seu patrão, que equivale ao acionista, é um retrato do que é suscetível de ocorrer entre ambos. Além de infiel, o administrador foi igualmente astuto, na medida em que beneficiou devedores do patrão em prejuízo deste (Lc 16,5-7), visando a estabelecer com eles possíveis laços de amizade que poderiam lhe ser úteis em face da iminente demissão. Basicamente, dois fatores contribuem para tais práticas inconvenientes: a assimetria de informação e o risco moral (Coriat; Weinstein, 1995).

A assimetria de informação consiste na disparidade entre o nível de conhecimento do patrão e do administrador acerca das tarefas inerentes à gestão do patrimônio. Na condição de gestor ativo, o administrador se torna mais ou melhor informado do que o patrão. Este, em geral, desconhece os detalhes do que se passa no cotidiano dos negócios, especialmente no que refere ao cumprimento das tarefas para as quais o administrador foi contratado. Trata-se, então, segundo Bergh *et al.* (2019, p. 123), de uma condição segundo a qual, no âmbito da relação entre duas partes, uma delas “tem mais ou melhor informação do que a outra”.

A existência dessa assimetria de informação tende a facilitar decisões do administrador que prejudiquem o patrão. É justamente o que acontece em Lc 16,1-8 (Bíblia, 2018) quando o administrador, valendo-se de sua condição privilegiada ao dispor de mais e melhores informações, dilapida os bens do patrão em benefício próprio.

Por sua vez, o azar ou risco moral está associado ao potencial de perda decorrente do comportamento oportunista do administrador que, na busca pela satisfação de seus interesses pessoais, descumpra o contrato firmado com o patrão, executando suas tarefas e atribuições diferentemente do combinado. Contribui para isso a assimetria de informação que existe na relação entre ambos (Coriat; Weinstein, 1995). Assim, a relativa desinformação do patrão possibilita ao administrador dissipar sua riqueza mediante violação do compromisso de zelar, fazer prosperar e aumentar o valor dos bens daquele que o contratou, ou seja, o patrão, proprietário ou acionista.

Ao contratar um administrador, o patrão delega a outrem poderes para gerir sua riqueza em seu nome e benefício, conforme o estabelecido em contrato. Todavia, os contratos são, inevitavelmente, incompletos (Coriat; Weinstein, 1995), tendo em vista os limites da racionalidade (Simon, 1960) das partes envolvidas, os custos e, até mesmo, a impossibilidade de se prever todas as eventualidades que possam ocorrer durante sua execução (Williamson, 1975; Jensen; Meckling, 1976). Diante disso, o contratante (patrão) se submete ao risco de ser expropriado pelo contratado (administrador) que decide agir de maneira oportunista. Na perícope de Lc 16,1-8 (Bíblia, 2018) esse risco se materializa e, por conseguinte, o patrão sofre

severos prejuízos devido ao comportamento inadequado do administrador que dissipa seus bens a fim de satisfazer interesses pessoais.

Em sua célebre obra *A riqueza das nações*, publicada no século XVIII, Adam Smith adverte sobre o problema relacionado à delegação de poderes em relações bilaterais no âmbito de grandes sociedades por ações (Charreaux, 1987). Suas conclusões sugerem ser difícil esperar que os dirigentes dessas empresas controlem e administrem a riqueza de outrem como se fossem os verdadeiros proprietários (Smith, 2003).

Berle e Means (1932) reconhecem esse problema e impulsionam as análises e discussões a seu respeito. De acordo com esses autores, a separação entre a propriedade e o controle, que ocorre, de modo bastante característico, nas sociedades por ações, reduz a eficácia desse tipo de empresa que pertence a numerosos e difusos acionistas. Embora estes mantenham a propriedade da empresa, o controle fica, por delegação, a cargo dos administradores, os quais nem sempre decidem em conformidade com as expectativas dos proprietários, a exemplo do retratado em Lc 16,1-8 (Bíblia, 2018).

Considerando essas e outras contribuições, Jensen e Meckling (1976) e Williamson (1975) elaboram, respectivamente, as teorias da agência e dos custos de transação. Seus aportes, com vistas a mitigar as perdas decorrentes das assimetrias de informação e dos comportamentos oportunistas, formam a base da denominada governança corporativa. Esta se justifica, então, na medida em que representa uma estrutura destinada a dotar os acionistas de maior controle sobre as decisões daqueles que gerenciam seus capitais, permitindo-lhes, assim, protegê-los e rentabilizá-los adequadamente conforme o risco incorrido (Shleifer; Vishny, 1997; Denis, 2016; Bhagat; Bolton, 2019; Lund; Pollman, 2022).

3 A Governança Corporativa como Instrumento de Proteção dos Acionistas

É nos anos 1980 que a governança corporativa se define e se difunde, de fato, como estrutura de fiscalização, controle e orientação das atividades da empresa. Desde então, ela tem funcionado, via de regra, enquanto instrumento de proteção de acionistas em face da ação discricionária de administradores num contexto geralmente marcado por assimetria de informação e risco moral, à semelhança do que se passa no excerto de Lc 16,1-8 (Bíblia, 2018).

Seu modo dominante repousa sobre o modelo de empresa da teoria da agência, elaborada por Jensen e Meckling (1976). De acordo com esse modelo, a empresa é uma criação legal e compreende uma articulação de relações contratuais e conflituosas entre diferentes partes, onde os direitos de propriedade pertencem aos acionistas. Estes, na qualidade de proprietários, precisam dispor de meios eficazes para proteger seus capitais de tentativas de expropriação, notadamente daquelas perpetradas por administradores.

Trata-se, portanto, de uma governança corporativa de natureza financeira (Shleifer; Vishny, 1997; Lund; Pollman, 2022) que defende e preconiza a centralidade do acionista. Sua fonte de inspiração é o modelo de capitalismo anglo-saxão cuja ênfase recai sobre as relações com investidores (Rajan; Zingales, 2003). Nesse caso, os demais *stakeholders* geralmente figuram apenas como coadjuvantes no processo de busca pela obtenção de resultados que atendam, sobretudo, aos interesses dos acionistas.

Para desempenhar esse papel, a governança corporativa se utiliza de mecanismos de incitação, fiscalização e controle (Charreaux, 1987; Colley Jr., 2005; Schäuble, 2019; Jatana, 2023), os quais visam a alinhar os interesses de acionistas e administradores, e, conseqüentemente, a mitigar as perdas decorrentes de conflitos entre ambos. Dentre esses mecanismos, cabe destacar o conselho de administração, os incentivos gerenciais e os sistemas de controle interno. Cabe mencionar também o importante papel das leis e regulamentos, bem

como dos mercados de capitais, de trabalho e de produtos, os quais funcionam enquanto mecanismos externos de governança corporativa (Gillan, 2006).

Motivados, então, por recompensas financeiras, além de submetidos a sistemas de vigilância e controle, os administradores atuam na condição de agentes dos acionistas (Jensen; Meckling, 1976) na busca por melhores resultados econômico-financeiros, pelos quais são recompensados (Jatana, 2023). Isso implica em obter vantagens nas relações estabelecidas com as demais partes interessadas (clientes, empregados, fornecedores, prestadores de serviços, comunidade local). De acordo com Lund e Pollman (2022), o objetivo final consiste, sobretudo, em gerar lucro e fluxos de caixa compatíveis com o propósito de maximizar o valor das ações da empresa no mercado, aumentando, desse modo, a riqueza dos acionistas. Para alcançar tal objetivo, revela-se fundamental o papel desempenhado pela governança corporativa e, mais precisamente, pelo sistema de remuneração dos dirigentes no âmbito da denominada “financeirização da empresa”, um processo cuja origem remonta aos anos 1970 (Notat; Senard, 2018, p. 18).

Assim, de acordo com a orientação que prevalece no âmbito do modo hegemônico de governança corporativa, as dimensões não financeiras, como é o caso das de ordem social e ambiental, são, via de regra, preteridas. Evidentemente, elas são objeto de algum interesse por parte da empresa, porquanto representam riscos e oportunidades, podendo, desse modo, alavancar ou prejudicar sua condição financeira.

4 Uma Governança Corporativa para o Desenvolvimento Sustentável e Integral

A encíclica *Laudato Si'* oferece importantes contribuições para o avanço das discussões e das práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável e integral. Este tema tem sido objeto de crescente interesse na atualidade, notadamente em face dos graves problemas ambientais e sociais que se impõem à humanidade.

Dentre os aportes da dita encíclica, destaca-se o conceito de “ecologia integral” (Francisco, 2015, n. 137-162), segundo o qual faz-se necessária a construção de uma nova maneira de o ser humano se relacionar com seus semelhantes e o meio ambiente, a fim de que possa se desenvolver por inteiro, ou seja, em todas as suas dimensões. Nessa perspectiva, revela-se fundamental, segundo Francisco (2015), o papel da educação para formar e disseminar uma nova mentalidade no seio social. Particularmente na esfera profissional, o atual modelo de educação tem, segundo Lund e Pollman (2022), contribuído para difundir e intensificar a lógica da maximização da riqueza de acionistas. Isso precisa ser modificado se, de fato, o que se pretende é evoluir em direção a negócios mais responsáveis, éticos e sustentáveis.

Igualmente essencial é, portanto, a atribuição das empresas nesse processo de transição com vistas à utilização parcimoniosa, respeitosa e sustentável dos diferentes recursos empregados no desenvolvimento de suas atividades (Zwicker; Bosshard; Brick, 2022). Esse importante papel se justifica, principalmente, pelo fato de as empresas estarem implicadas nos graves problemas sociais e ambientais do mundo (Fitch, 1976; Notat; Senard, 2018), mormente em face das externalidades negativas decorrentes de suas operações.

Como visto no item anterior, o atual modo hegemônico de governança corporativa orientada aos acionistas mostra-se, a princípio, inapropriado aos propósitos de desenvolvimento sustentável e integral preconizados pela encíclica *Laudato Si'*. Em vez de se dedicar à satisfação dos interesses de apenas um grupo (acionistas), torna-se imprescindível que as empresas adotem um modo de governança que esteja voltado à criação de valor para as diferentes partes interessadas (Ayuso *et al.*, 2014) ou de “riqueza organizacional” (Preston; Donaldson, 1999, p. 619). Alcançar tal objetivo requer a observância de determinados princípios de gestão de

stakeholders, dentre os quais pode-se destacar o reconhecimento, o monitoramento, a interdependência e a comunicação aberta (Clarkson Centre for Business Ethics, 2002).

Isso não significa, de modo algum, condenar a busca dos acionistas pelo resultado econômico-financeiro, que é necessário ao funcionamento e à continuidade da empresa, bem como à remuneração dos investimentos. O que cada vez mais se exige é respeito, consideração e atenção às expectativas igualmente legítimas dos demais *stakeholders* quanto ao desempenho da empresa no tocante às dimensões não financeiras.

A função do lucro é reconhecida pela Doutrina Social da Igreja. Na encíclica *Centesimus Annus*, de 1991, o papa João Paulo II o considera justificável desde que sua obtenção respeite a dignidade do ser humano e o compromisso com o bem comum. Na mesma linha, o papa Francisco, por meio da encíclica *Laudato Si'*, destaca a importância de se criar as condições necessárias para que o ser humano se desenvolva integralmente, o que inclui, além da financeira, as dimensões humana, social, ambiental, espiritual, dentre outras.

Assim, ancorado num modelo de empresa enquanto resultado de uma “construção social” (Labie, 2005, p. 109), o modo de governança corporativa orientada aos *stakeholders* mostra-se superior ao dominante e, então, mais realista (Donaldson; Preston, 1995) e compatível com o conceito de “ecologia integral” (Francisco, 2015, n. 137-162). Isso porque se trata de uma governança que visa a considerar, integrar e corresponder às expectativas legítimas de diferentes partes interessadas no desempenho da empresa, tanto financeiro quanto não financeiro.

Não obstante sua superioridade conceitual, o dito modo de governança enfrenta, segundo Bhagat e Hubbard (2021), algumas dificuldades em termos de implementação, principalmente no que tange a conciliar e operacionalizar as diferentes expectativas, horizontes e interesses dos *stakeholders*.

5 Considerações Finais

Como visto no decorrer deste trabalho, a governança corporativa é responsável pela forma mediante a qual as empresas são dirigidas, controladas e orientadas na condução de suas atividades.

De acordo com seu modo dominante, ela tem se voltado à satisfação dos interesses de acionistas, os quais buscam, precipuamente, obter lucro, fluxos de caixa e, dessa forma, maximizar o valor de mercado de suas ações. Trata-se de uma governança que, à vista dos problemas de assimetria de informação e risco moral, à semelhança do retratado na parábola analisada neste estudo, visa, sobretudo, a proteger a riqueza dos acionistas e assegurar-lhes um retorno compatível com o risco ao qual se expõem.

Tendo em vista sua natureza e objetivo nitidamente financeiros, esse modo hegemônico de governança corporativa não se revela, a princípio, adequado aos propósitos de desenvolvimento sustentável e integral preconizados pela encíclica *Laudato Si'*. É por essa razão que se faz necessária uma governança orientada ao conjunto das partes interessadas, a fim de que outras dimensões de desempenho sejam objeto de efetiva preocupação e realização pelas empresas.

Apesar de, em parte, compreensível, a governança corporativa não deve se restringir à defesa dos interesses de acionistas ou patrões. Diferentemente disso, ela deve evoluir no sentido de se tornar capaz de reconhecer, compartilhar e incorporar em suas estratégias e operações as demandas e expectativas legítimas de todos os *stakeholders*.

Enfim, o papel da governança corporativa é essencial para que a empresa produza também resultados positivos nas esferas social e ambiental, atendendo, desse modo, aos anseios

da sociedade hodierna. Tendo em vista a relevância e oportunidade do tema, sugere-se a realização de novos estudos e pesquisas que contribuam para a construção de um modo de governança corporativa que seja capaz de dar concretude aos propósitos de desenvolvimento sustentável e integral.

Referências

AYUSO, Silvia *et al.* Maximizing stakeholders' interests: an empirical analysis of the stakeholder approach to corporate governance. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 53, n. 3, p. 414-439, fev., 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650311433122>.

BERGH, Donald D. *et al.* Information asymmetry in management research: past accomplishments and future opportunities. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 45, n. 1, 122-158, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318798026>.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian. Corporate governance and firm performance: the sequel. **Journal of Corporate Finance**, Champaign, v. 58, 142-168, out., 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.04.006>.

BHAGAT, Sanjai; HUBBARD, Glenn. Rule of law and purpose of the corporation. **Corporate Governance: An International Review**, Hoboken, v. 30, n. 1, p. 10-26, jul., 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/corg.12374>.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada Ave Maria**: edição de estudos. 10.ed. São Paulo: Editora Ave Maria, 2018.

CADBURY, Adrian. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. London: Gee, 1992.

CHARREAUX, Gérard. La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature. In: **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise**. Sous la direction de Gérard Charreaux *et al.* Paris: Economica, 1987.

CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS. Appendix: principles of stakeholder management. **Business Ethics Quarterly**, Cambridge, v. 12, n. 2, p. 257-264, DOI: <https://doi.org/10.2307/3857813>.

COLLEY JR., John L. *et al.* **What is corporate governance?** New York: McGraw-Hill, 2005.

CORIAT, Benjamin; WEINSTEIN, Olivier. **Les nouvelles théories de l'entreprise**. Paris: Librairie Générale Française, 1995.

DENIS, Diane. Corporate governance and the goal of the firm: in defense of shareholder wealth maximization. **The Financial Review**, New Jersey, v. 51, n. 4, 467-480, out., 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/fire.12115>.

DIMES, Ruth; MOLINARI, Matteo. Non-financial reporting and corporate governance: a conceptual framework. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, Amsterdam, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 1-27, abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2022-0212>.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 1, 65-91, jan., 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/258887>.

FATIMA, Tahniyath; ELBANNA, Said. Corporate social responsibility (CSR) implementation: a review and a research agenda towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, v. 183, n. 1, Heidelberg, 105-121, fev., 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>.

FITCH, H. Gordon. Achieving corporate social responsibility. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor NY, v. 1, n. 1, p. 38-46, jan. 1976. DOI: <https://doi.org/10.2307/257357>.

FRANCISCO. **Carta encíclica Laudato Si'**. Sobre o cuidado da casa comum. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

FREEMAN, Robert E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman Publishing, 1984.

GARNETT, Emma; BALMFORD, Andrew. The vital role of organizations in protecting climate and nature. **Nature Human Behavior**, London, v. 6, p. 319-321, mar., 2022. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01260-z>.

GILLAN, Stuart L. Recent developments in corporate governance: an overview. **Journal of Corporate Finance**, Champaign, v. 12, n. 3, p. 381-402, jun., 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002>.

JATANA, Chhavi. Corporate governance, CEO compensation, and corporate performance: evidence from India. **Corporate governance**, Amsterdam, v. 23, n. 1, 132-168, jan. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-08-2021-0282>.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Ann Arbor, v. 3, n. 4, p. 305-360, out., 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

JOÃO PAULO II. **Carta encíclica Centesimus Annus**. No centenário da Rerum Novarum. Disponível em: <https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html>. Acesso em: 29 maio 2023.

LABIE, Marc. Économie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat. In: FINET, A. (Org.). **Gouvernement d'entreprise**. Bruxelles: De Boeck & Larcier, cap. 4, p. 101-124, 2005.

LUDWIG, Paul; SASSEN, Remmer. Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? **Journal of Environmental Management**, Amsterdam, v. 301, n. 1, 1-11, jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113780>.

LUND, Dorothy. S.; POLLMAN, Elizabeth. The corporate governance machine. **Columbia Law Review**, New York, v. 121, n. 8, 2563-2634, fev., 2022. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3775846>.

NOTAT, Nicole; SENARD, Jean-Dominique. **L'entreprise, objet d'intérêt collectif**. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail. Paris, 09 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

PÉREZ, Roland. **Le gouvernement de l'entreprise**. Paris: Éd. La Découverte, 2003.

PRESTON, Lee E.; DONALDSON, Thomas. Stakeholder management and organization wealth. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor NY, v. 24, n. 4, p. 619-620, out. 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.12600806>.

RAJAN, Raghuram; ZINGALES, Luigi. **Saving capitalism from the capitalists: unleashing the power of financial markets to create wealth and spread opportunity**. New York: Crown Business, 2003.

RYAN, Lori; BUCHHOLTZ, Ann; KOLB, Robert. New directions in corporate governance and finance: implications for business ethics research. **Business Ethics Quarterly**, Cambridge, v. 20, n. 4, p. 673-694, out., 2010. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq201020442>.

SCHÄUBLE, Jonas. The impact of external and internal corporate governance mechanisms on agency costs. **Corporate Governance**, Bingley, v. 19, n. 1, 1-22, fev., 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-02-2018-0053>.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Salt Lake City, v. 52, n. 2, p. 737-783, jun., 1997. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations**. 2nd Edition. New York: The Free Press, 1960.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: uma interpretação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**. Tradução de Norberto de Paula Lima. São Paulo: Hemus Momento Atual, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

YABLONSKY, Serge *et al.* **Performance durable de l'entreprise: quels indicateurs pour une évaluation globale?** Paris: L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières/SAGE, 2017.

ZWICKER, Maria V.; BOSSHARD, Anna; BRICK, Cameron. Organisations can make a real impact on sustainable development. **One Earth**, Cambridge, v. 5, n. 7, p. 751-753, jul. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.06.007>.