

APONTAMENTOS SOBRE A LEGITIMAÇÃO DOS STAKEHOLDERS NOS MODELOS DE GOVERNANÇA

NOTES ON THE LEGITIMACY OF STAKEHOLDERS IN GOVERNANCE MODELS

*Reginaldo Pereira**
*Joana Laura Lansarin***

RESUMO

O artigo analisa os elementos legitimadores da atuação dos stakeholders em modelos de governança. A pesquisa, que parte da constatação de que a polissemia do termo governança origina dúvidas quanto aos critérios definidores da qualidade de parte interessada, objetiva identificar os fundamentos que concedem prerrogativas ligadas à participação em processos e tomadas de decisão. Para tanto, em um primeiro momento, o texto caracteriza os principais modelos de governança: corporativa, pública e transnacional. Indica as especificidades de cada um. Em seguida, problematiza-se sobre o papel e legitimidade dos stakeholders nas estruturas de cada tipo. A pesquisa é analítica, pauta-se pelo método dedutivo e utiliza revisão bibliográfica como técnica operacional. Conclui-se que os elementos que fornecem legitimidade aos stakeholders estão ligados ao fato de serem atingidos por processos decisórios e às suas capacidades institucionais de serem ouvidos e considerados. *Palavras Chave:* Governança; Stakeholders; Legitimação; Institucionalização.

*Doutor em Direito (UFSC). Professor dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito e em Ciências Ambientais (Unochapecó). Líder do Grupo de Pesquisa Direito, Democracia e Participação Cidadã (Unochapecó). Membro da Rede de Pesquisa Nanotecnologia, Sociedade e Ambiente (Renanosoma).

**Graduanda em Direito pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

ABSTRACT

The article analyzes the elements that legitimize the actions of stakeholders in governance models. The research, which starts from the observation that the polysemy of the term governance gives rise to doubts about the defined quality criteria of the interested party, objectively identifies the foundations that grant prerogatives linked to participation in processes and decision-making. To this end, initially, the text characterizes the main governance models: corporate, public and transnational. Indicates the specificities of each one. Next, the role and legitimacy of stakeholders in structures of each type are problematized. The research is analytical, based on the deductive method and uses bibliographic review as an operational technique. It is concluded that the elements that confer legitimacy on interested parties are linked to the fact that they are affected by decision-making processes and their institutional capabilities to be heard and considered.

Keywords: Governance; Stakeholders; Legitimation; Institutionalization.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a análise da aplicação da Teoria dos Stakeholders aos modelos de governança ganhou espaço impulsionada pela busca em aliar os objetivos das organizações às demandas dos stakeholders. Nesse sentido, a presente pesquisa se justifica na importância do estudo da legitimidade dos stakeholders nos modelos de governança.

Nesse sentido, a pesquisa parte da constatação de que a polissemia do termo governança origina dúvidas quanto aos critérios definidores da qualidade de parte interessada.

O objetivo geral da pesquisa que resultou no presente texto é identificar os fundamentos que concedem prerrogativas ligadas à participação em processos e tomadas de decisão.

Para tanto, foram definidos três objetivos específicos: atualizar o estado da arte sobre as teorias que informam os modelos de governança corporativa, pública e transnacional é o primeiro. O segundo objetivo específico é verificar o papel e a legitimidade dos stakeholders nos principais modelos de governança estudados. Por fim, o texto problematizará sobre questões ligadas à legitimidade dos Stakeholders, de acordo com cada modelo de governança abordado.

Na elaboração da pesquisa foram utilizadas as técnicas bibliográfica e documental, com análise de legislação, doutrinas e artigos acadêmicos produzidos em âmbito nacional e internacional. Houve, ainda, o emprego da abordagem qualitativa a partir de técnicas interpretativas para a descrição e compreensão dos componentes do objeto de estudo. Por fim, utilizou-se o método dedutivo, examinando-se o contexto geral (macro) seguindo à aplicação específica (micro).

Como resultados da pesquisa, constataram-se os principais modelos de governança, suas definições, características e focos. Ainda, foi possível identificar a aplicação dos stakeholders em cada um destes modelos, bem como, as questões de legitimidade que influem na governança, seus pontos de convergência e divergência doutrinária.

O desenvolvimento do presente artigo, divide-se em três seções que abordarão, respectivamente os principais modelos de governança: corporativa, pública e transnacional, o papel e a legitimidade dos stakeholders nos modelos de governança e, de maneira mais específica as questões de legitimidade que permeiam a governança. Ao final, serão também apresentadas as considerações e elucidações obtidas ao longo da pesquisa, bem assim, as possíveis soluções às problematizações encontradas.

2. PRINCIPAIS MODELOS DE GOVERNANÇA

O conceito de governança é bastante impreciso e vago, haja vistas se tratar de objeto de análise e produção multidisciplinar no campo das políticas públicas. Nesse sentido, o termo adota um caráter polissêmico e variável de acordo com a área de sua aplicação (Bichir, 2018).

Historicamente, foram identificadas diversas definições e abordagens sobre governança, a exemplo, (Rhodes, 1996), individualizou e caracterizou seis diferentes usos da terminologia e, mais tarde, (Kooiman, 1999), classificou doze conceitos diferentes entre si. Estas classificações foram resultado, da progressão social, bem assim, dos critérios utilizados para sua individualização (Gomes; Merchán, 2016).

Nesse sentido, (Gomes; Merchán 2016), elaboraram uma tabela que dá conta das seis definições sobre governança localizadas com maior

frequência na literatura e, com base na produção de Kooiman, conforme Figura 1:

Figura1: Definições sobre governança segundo seu uso na literatura.

Uso	Definição
Estado Mínimo	Governança tornou-se um termo para redefinir o grau e a forma de intervenção estatal.
Governança Corporativa	Refere-se ao sistema pelo qual as organizações são geridas e controladas.
Nova Administração Pública (<i>New Public Management</i>)	Governança é sinônimo de <i>steering</i> , aspecto central na análise de Administração Pública. Refere-se à utilização de métodos da administração privada e de mecanismos para regular e controlar atores privados na entrega de serviços públicos para os cidadãos-clientes.
Boa Governança (<i>Good Governance</i>)	Governança é a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país a serviço do desenvolvimento.
Sistema Sócio-Cibernético (<i>Socio-cybernetic system</i>)	A governança pode ser vista como o padrão ou estrutura que emerge em um sistema sócio-político, como resultado “comum” ou consequência dos esforços de resposta envolvidos. Este padrão não pode ser reduzido a um agente ou grupo de agentes em particular.
Redes auto-organizadas (<i>self-organizing networks</i>)	Este uso vê a governança como um termo mais amplo do que o termo governo, com serviços prestados por qualquer permutação entre governo e os setores privados e voluntários. Assim, trata-se do gerenciamento de redes. Este uso também sugere que tais redes resistem ao <i>government steering</i> , desenvolvem suas próprias políticas e moldam seus ambientes.

Fonte: Gomes; Merchan, 2017.

Não obstante as abordagens divergentes entre si, é possível verificar a adoção de um conceito mor no qual se incluem os demais, veja-se que independentemente do campo de utilização a governança está relacionada aos processos de regulação dos agentes sociais, ao estabelecimento de ordem e coesão do tecido social. Em parâmetros gerais, pode-se dizer que refere às regras balizadoras das relações organizacionais que englobam diversos atores públicos e particulares e que é aplicável a sistemas de tomadas de decisão ou regulação (Bichir, 2018).

Superada a conceituação de governança, passa-se à análise dos seus principais modelos, quais sejam: governança corporativa; governança pública; e governança transnacional com especial atenção à governança multinível.

2.1 Governança corporativa

A governança corporativa tem suas raízes na década de 30, na emergência do desenvolvimento dos mercados de capitais e com base nos fundamentos da economia, da política e do direito. Todavia, apenas recentemente, na década de 90, é que o termo ganhou espaço e assumiu o caráter de disciplina autônoma, com a publicação do livro “Corporate Governance”, de Monks E Minow (1995) (Andrade; Rossetti, 2004).

A governança corporativa conta com diversas definições, haja vista ter seu desenvolvimento por meio de diferentes vias e promotores. De forma genérica, contudo, pode ser descrita como o conjunto de mecanismos adotados no processo decisório de uma empresa, de maneira a minimizar eventuais problemas de gerência e equilibrar a produtividade por meio de gestão responsável. Trata-se de uma ferramenta provedora de estratégias que visam a qualificação de resultados e desempenho nas organizações, de maneira personalizada conforme as diferentes necessidades e abrangências de cada instituição em que é adotada (Marques, 2007).

Para Barret (2001) o mecanismo está sustentado pelo tripé fundamental direção-processo-controle e, usualmente, vale-se de estruturas e processos de aplicação geral dos quais decorrem resultados eficientes. Nestes, incluem-se: (a) a definição e monitoramento de direção estratégica; (b) a definição de políticas e procedimentos para operação dentro de requisitos legais e sociais; (c) o estabelecimento de sistemas de controle e responsabilização (accountability); (d) a revisão e monitoramento de gerentes, bem assim, do próprio desempenho da organização e; (e) o gerenciamento efetivo de riscos.

Por fim, merece menção, na seara internacional, as diretrizes sobre governança corporativa, editadas pela OCDE em 2005 e atualizados pelo G20, em 2021. O documento conta com seis capítulos acerca dos fundamentos da governança corporativa, cada qual individualizado a seguir: (a) garantir base efetiva de governança corporativa; (b) direitos e tratamento equitativo de acionistas e funções chave de propriedade; (c) investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários; (d) alertas e transparência; (e) responsabilidades do conselho; (f) sustentabilidade e resiliência (FSB).

2.2 Governança pública

Nos termos do Decreto n.º 9.203, de 22/11/2017, pode-se conceituar governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle

postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. A legislação, ainda, elenca os princípios da governança pública, dentre os quais merecem destaque: I. a capacidade de resposta; II. a integridade, pautada em valores morais e conduta ética; III. a confiabilidade/credibilidade; IV. a melhoria regulatória a fim de ampliar a qualidade da regulação com base em evidências e apoiadas em opiniões dos cidadãos e partes interessadas; V. a prestação de contas e responsabilidade (accountability); e VI. A transparência (Brasil, 2017).

Os princípios instituídos pelo Decreto encontram compatibilidade, inclusive com as diretrizes adotadas em âmbito internacional. Veja-se que segundo o Australian National Audit Office, existem seis passos fundamentais para se alcançar a efetiva boa governança corporativa: liderança; compromisso; integridade; responsabilidade (accountability); (transparência e integração, 2014).

Ademais, de maneira similar àquela proposta por (Barret, 2001) para a governança corporativa, o exercício da governança pública adota os mecanismos da liderança (práticas exercidas nos principais cargos da organização pública), estratégia (definição de diretrizes, objetivos, planos e ações e alinhamento entre organizações e partes interessadas) e controle (estruturação de processos para mitigação de riscos, alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente, e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no uso de recursos públicos) (Brasil, 2017).

Assim, a governança pública combina ações baseadas em princípios que levam a resultados positivos para a sociedade como um todo. Estes resultados visam, em última análise, proporcionar, de maneira desburocratizada, um serviço público superior aos cidadãos. Por corolário, os organismos e entidades da Administração Pública devem criar as suas estratégias e políticas, utilizando os mecanismos disponíveis como eficiência, eficácia e efetividade, a fim de prestar serviços públicos ao público.

Por fim, merece atenção a aplicação da governança corporativa às entidades públicas, que engloba alguns aspectos particulares: (a) separação dos papéis do Presidente e do Diretor Executivo; (b) instituição de um conselho que tenha a maioria de diretores não-executivos; (c) criação de um comitê de auditoria com membros não-executivos; (d) proteção da independência dos auditores externos; (e) manutenção de padrões de relatórios financeiros; (f)

adoção de códigos de ética da organização; (g) instruções para conduta dos diretores, que particularmente prevejam a inexistência de conflitos e divulguem os benefícios; e (h) identificação do risco e gestão do risco. (Marques, 2007).

2.3 Governança transnacional

A governança transnacional é um conceito emergente do capitalismo contemporâneo e de suas relações transnacionais, a exemplo das cadeias globais de produção e valor, do fluxo de informações e capital entre países e da financeirização das relações cotidianas. Sua principal consequência é a diminuição da importância das fronteiras nacionais para a regulação da atividade econômica e social, que culmina na expansão das regulações dos agentes econômicos à nível global (Corrêa; Piffer, 2020).

Dessa fluidez entre os Estados e o mercado surgiram, então, três visões de governança: (a) a governança global; (b) a governança multinível que será trabalhada no próximo tópico e; (c) a governança transnacional. Esta última, visa a destacar a imersão dos processos de governança nas relações geopolíticas e nas estruturas de interações e instituições de níveis local, nacional e global. Ademais, conta com três principais características: (a) a existência de múltiplos atores, Estados e agências estatais, bem como organizações e empresas da sociedade civil; (b) a imersão nas relações multiníveis (local, nacional e global) e; (c) a presença da negociação para construção das normas reguladoras de seus agentes (Gomes; Merchán, 2016).

A governança transnacional é uma estratégia de democratização fundada na ampliação dos espaços de tomada de decisões da sociedade civil, que possibilita a participação de todos os envolvidos, como atores sociais, políticos, pessoas físicas e organizações (Corrêa; Piffer, 2020).

2.3.1 Governança multinível

A governança multinível compreende a articulação, coordenação e negociação entre os agentes governamentais e as demais partes interessadas. Pressupõe a interação entre atores formalmente independentes - mas funcionalmente interdependentes - na formulação e implementação de políticas públicas com impacto subnacional. Na Europa, é considerada o modelo de governança mais eficaz, a medida em que reflete os interesses dos diversos atores (internos e externos) e facilita a implementação de políticas públicas (Pereira, 2014).

É composta, em especial pelos seguintes elementos: (a) redes colaborativas, de interação entre atores em estruturas de negociação, cooperação, coordenação e ar-

ticulação; (b) descentralização político-administrativa; (c) processos complexos de tomada de decisão; e (d) relacionamento entre administração, controle e supervisão, baseado na legitimidade, transparência, tomada de decisão, desempenho e controle (Couto, 2018).

Ademais, está estruturada em sete dimensões relacionadas: (a) à distribuição de poder, papéis, riscos e recompensas; (b) ao equilíbrio dinâmico entre autonomia, inserção e regulação; (c) à distribuição de responsabilidades entre múltiplos atores; (d) à auto-organização do sistema; (e) à integração vertical, horizontal e diagonal (múltiplos níveis); (f) à conexão e interconexão contínua, proativa e retroalimentada; e (g) à criação de redes de aprendizagem e aprendizagem em rede (Freire; Kempner-Moreira; Hott Junior, 2020).

3. O PAPEL E A LEGITIMIDADE DOS STAKEHOLDERS NOS MODELOS DE GOVERNANÇA

Terminologicamente, a palavra “stakeholder” decorre da união das palavras inglesas “stake” (interesse) e “holder” (portador/possuidor). Trata-se de termo cuja primeira aparição ocorreu em 1963, em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford e passou a ser utilizado pelo filósofo Robert Edward Freeman, ao se referir aos grupos de indivíduos que mantêm uma organização (Parman; Freeman; Harrison, 2010).

A teoria das stakeholders compreende a existência de diversos componentes que deverão ser considerados nas tomadas de decisão. A partir de sua adoção, então, supera-se o conceito anterior de shareholder (acionistas) em que as tomadas de decisões levavam em consideração, tão somente, os interesses e impactos àqueles que financiavam as organizações. Trata-se de um modelo de gestão moderno que visa, não apenas à obtenção de resultados, lucros e eficiência empresarial, mas também, busca a adoção de uma conduta de socialmente responsável (Sousa; Ferreira; Mario, 2022).

Superada a conceituação do termo, destaca-se que os stakeholders poderão ser agentes internos ou externos à organização, como exemplo, têm-se: os gestores das empresas; os funcionários; os fornecedores; os clientes; os sindicatos; a comunidade; os clientes; o governo; a imprensa; as instituições financeiras; etc. A

caracterização, ou mesmo, a função assumida por esses atores dependerá, principalmente, da área de implementação das stakeholders, seja na governança corporativa, pública ou transnacional.

Por fim, possui especial importância a questão ética que trata da identificação das partes interessadas legitimadas do ponto de vista perspectiva da empresa. Freeman, define uma parte interessada como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. A noção da legitimidade é ainda mais esclarecida pela definição de que uma parte interessada representa um grupo necessário à subsistência da empresa, especificamente clientes, fornecedores, funcionários, financiadores e comunidades (Parman; Freeman; Harrison, 2010).

3.1 Stakeholders e governança corporativa

A governança corporativa e os atributos da Teoria dos Stakeholders se relacionam para além da figura dos acionistas, assumindo papel de importância os indivíduos que de alguma forma, em maior ou menor grau, são impactados pelas decisões dos gestores e pela estratégia (Shin; Lee; Bansal, 2022).

A legitimidade das partes interessadas (stakeholders) na governança corporativa refere-se ao reconhecimento e validação dos seus direitos e interesses na gestão e tomada de decisões das empresas, para promoção da sustentabilidade e prosperidade da organização (Fontes Filho, 2003).

A legitimidade das partes interessadas neste modelo de governança é embasada em diversos princípios (Dallagnol, et al.; 2019):

(I) Interesses Legítimos: os stakeholders têm interesses legítimos na empresa, seja como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local, ou outros.

(II) Responsabilidade Corporativa: as empresas têm a responsabilidade de considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também os interesses de todas as partes interessadas afetadas por suas operações.

(III) Sustentabilidade: a governança corporativa visa à sustentabilidade empresarial, a partir da gestão eficaz dos interesses das partes impactadas.

(IV) Transparência e Prestação de Contas: a transparência e a prestação de contas aos stakeholders permitem a compreensão das decisões e ações corporativas, bem assim, de seus respectivos.

(V) Equidade e Justiça: a governança corporativa objetiva a tomada de de-

cisões justa e equitativa em observância aos seus impactos sobre todas as partes interessadas.

(VI) Participação e Diálogo: o estabelecimento de um relacionamento dialógico com as partes interessadas garante uma abordagem mais inclusiva na tomada de decisões.

(VII) Gestão de Riscos: a gestão eficaz dos riscos, incluindo aqueles relacionados às expectativas e demandas das partes interessadas, é uma parte integral da governança corporativa.

(VIII) Respeito aos Direitos Humanos e Normas: a legitimidade das partes interessadas na governança corporativa também está relacionada ao respeito aos direitos humanos, padrões éticos e conformidade com normas legais e regulamentares.

Em suma, a governança corporativa eficaz reconhece e legitima os interesses das partes interessadas, buscando um equilíbrio entre as diversas demandas para promover uma gestão sustentável e ética da empresa. Isso não apenas fortalece a reputação da empresa, mas também contribui para sua resiliência e sucesso a longo prazo (Bottenberg; Tuschke; Flickinger, 2017).

3.2 Stakeholders e governança pública

A qualidade dos processos decisórios sempre foi um valor fundamental para toda organização e é um tema estudado por estudiosos da administração pública. Nos últimos anos, muitas complexidades, induzidas pela dinâmica social, cultural, política e tecnológica da globalização, criaram obstáculos à qualidade das decisões organizacionais, produzindo atrasos onerosos na sua implementação (Freitas, 2022).

Entre as várias causas está a consciência por parte da liderança de que as atitudes, as opiniões e sobretudo os comportamentos dos stakeholders internos, externos e fronteiriços produzem um impacto sem precedentes na qualidade da governação e gestão (Gomes; Osborne; Guarneri, 2020).

Nesse sentido, a legitimidade das partes interessadas (stakeholders) na governança pública visa à aceitação e validação dos seus direitos, interesses e contribuições no processo de tomada de decisões e gestão de assuntos públicos. Assim como na governança corporativa, a governança pública busca envolver e considerar uma ampla gama de partes interessadas para promover a eficácia, responsabilidade e equidade nas políticas e práticas governamentais (Barakat, et al, 2016).

A legitimidade das partes interessadas na governança pública é fundamentada em vários princípios (Teixeira; Gomes, 2018):

(I) Participação Cidadã: a governança pública eficaz incentiva a participação ativa dos cidadãos nos processos decisórios. Isso inclui a consulta pública, audiências, mecanismos de feedback e outras formas de envolvimento que permitem aos cidadãos expressarem suas opiniões e contribuir para a formulação de políticas.

(II) Transparência e Prestação de Contas: a transparência nas ações governamentais e a prestação de contas aos cidadãos são elementos cruciais, haja vista o direito dos cidadãos de ter conhecimento acerca da alocação de recursos e dos impactos das políticas públicas.

(III) Equidade e Justiça Social: a governança pública deve buscar a equidade e a justiça social, o que impõe uma abordagem das necessidades dos diferentes grupos da sociedade civil, a fim de atendê-los de maneira equitativa.

(IV) Proteção dos Direitos Humanos: as políticas públicas devem respeitar e promover os direitos fundamentais dos cidadãos, evitando violações e discriminações.

(V) Eficiência e Eficácia: a governança pública deve ser eficiente e eficaz na entrega de serviços e na implementação de políticas. Isso contribui para a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

(VI) Colaboração com o Setor Privado e Organizações da Sociedade Civil: além dos cidadãos, a governança pública muitas vezes envolve a colaboração com o setor privado e organizações da sociedade civil. Essas entidades também são consideradas partes interessadas cujos interesses e contribuições devem ser levados em conta.

(VII) Gestão Responsável dos Recursos Públicos: a gestão transparente e responsável dos recursos públicos é essencial para a legitimidade. Os cidadãos têm o direito de saber como o dinheiro público está sendo gasto e se está sendo utilizado de maneira eficiente e ética.

(VIII) Inclusão e Diversidade: a governança pública deve promover a inclusão e a diversidade, a fim de que os interesses dos grupos marginalizados da sociedade civil também sejam considerados na tomada de decisões.

Em resumo, a legitimidade das partes interessadas na governança pública está associada à abertura, responsabilidade e inclusão. As práticas de governança fundadas nestes princípios, garantem a eficiência das insti-

tuições públicas e fortalecem a democracia e a eficácia das políticas públicas (Santana, 2012)

3.3 Stakeholders e governança transnacional

Conforme (Kjaer, 2008), a total compreensão da legitimidade das stakeholders na governança transnacional depende de uma abordagem sociológica. Nesse sentido, esta legitimidade então pode ser entendida da mesma forma que na governança nacional, pois as estruturas e as dinâmicas são diferentes. Alguns elementos cruciais ao estudo proposto por KJAER são:

(I) Pluralidade e Complexidade: a governança transnacional é caracterizada especialmente pela multiplicidade de atores, a exemplo das organizações internacionais, empresas multinacionais, ONGs e demais atores não estatais. A complexidade dessa rede de participantes desafia as concepções tradicionais de legitimidade centradas no Estado.

(II) Descentralização e Interconexão: a descentralização do poder assume papel de importância na governança transnacional, em que as decisões não são tomadas exclusivamente por Estados nacionais. Há uma interconexão entre diferentes níveis de governança, incluindo o global, o regional e o local.

(III) Processo de Legitimação: a legitimidade na governança transnacional é construída por meio de processos. Isso implica que a legitimidade é dinâmica e resulta da participação contínua, do engajamento e da aceitação ao longo do tempo.

(IV) Reflexividade e Resiliência: a reflexividade refere-se à capacidade do sistema de autorregular-se e adaptar-se a mudanças. A legitimidade na governança transnacional se constitui na reflexividade, de maneira que os atores envolvidos adquirem experiências e ajustam suas práticas em resposta aos desafios enfrentados.

(V) Participação e Reconhecimento: a participação das partes interessadas na formação e implementação de regras é pressuposto essencial da legitimidade. E o reconhecimento das necessidades de cada parte interessada é crucial para construção de uma legitimidade inclusiva.

(VI) Evolução das Expectativas: a legitimidade evolui com o tempo a fim de acompanhar a mudança de expectativas da sociedade em relação à governança transnacional. A capacidade de adaptação das estruturas de governança às mudanças nas expectativas é vital para a construção contínua da legitimidade.

Então, para KJAER, a legitimidade na governança transnacional é uma questão complexa que exige uma abordagem dinâmica e sociológica. A ênfase recai na participação, reflexividade e reconhecimento das múltiplas partes interessadas como elementos fundamentais na construção e manutenção da legitimidade nesse contexto global.

3.4 Stakeholders e governança multinível

A autenticidade das partes interessadas (stakeholders) na gestão multinível, que é um conceito correlato ao gerenciamento de organizações e procedimentos que envolvem múltiplos níveis de governo, desde o local até o global. A administração multinível abarca diversas esferas de autoridade, tais como governos locais, regionais, nacionais e internacionais, e engloba diversos atores em cada patamar (Contipelli, 2017).

Princípios gerais associados à autenticidade das partes interessadas na gestão multinível incluem:

(I) Subsidiariedade: o princípio da subsidiariedade propõe que as decisões sejam tomadas no nível mais próximo possível dos cidadãos afetados. A autenticidade é reforçada quando as partes interessadas exercem influência direta sobre as decisões que as impactam localmente.

(II) Participação Ativa: a autenticidade é fomentada quando as partes interessadas participam ativamente dos processos decisórios em todos os níveis. A participação permite a consideração de diferentes perspectivas, contribuindo para decisões mais abrangentes e aceitas.

(III) Cooperação Horizontal e Vertical: a colaboração entre distintos níveis de governo e entre diversas partes interessadas é crucial. A autenticidade é fortalecida quando existem canais eficientes de comunicação e colaboração tanto horizontalmente (entre entidades do mesmo nível) quanto verticalmente (entre diferentes níveis).

(IV) Reconhecimento da Diversidade: a autenticidade na gestão multinível é reforçada quando as disparidades culturais, sociais e econômicas são reconhecidas e respeitadas. A consideração da diversidade possibilita a formulação de políticas mais inclusivas e equitativas.

(V) Accountability (Responsabilização): a prestação de contas é fundamental para a autenticidade. As partes interessadas devem poder responsabilizar as autoridades por suas ações. Mecanismos transparentes e

eficazes de responsabilização contribuem para a confiança nas instituições.

(VI) Equidade no Processo Decisório: a equidade no processo de tomada de decisão é essencial para garantir que todas as partes interessadas tenham oportunidades justas de contribuir e que suas vozes sejam consideradas.

(VII) Autenticidade Legal e Normativa: a conformidade com leis, regulamentos e normas éticas contribui para a autenticidade. A transparência e a adesão a padrões aceitos ajudam a construir confiança nas partes interessadas.

Dessa forma, na gestão multinível, a autenticidade das partes interessadas é construída por meio da participação, cooperação, responsabilização e reconhecimento da diversidade em diferentes níveis de governo e em colaboração com diversas entidades (Muniz, 2022).

A pesquisa conduzida por Mallinder (2010) a respeito da repercussão de políticas anistiantes em diferentes contextos políticos e históricos destaca, entre outros parâmetros, que as anistias – para que não frustrem o trabalho de memória e também para que não obscureçam a importância do Direito à Memória na afirmação democrática – devem (1) fundar-se em metas claramente definidas e amplamente divulgadas; (2) permitir a elaboração de reformas institucionais abrangentes, inclusive no âmbito de políticas de memória; (3) avaliar o contexto político em que são elaboradas; (4) ser formuladas democraticamente e não como autoanistias; (5) possuir uma limitação temporal objetiva; (6) abrir-se a todas as narrativas acerca do passado, conferindo um papel de preponderância à participação das vítimas; (7) observar o âmbito protetivo do direito internacional dos Direitos Humanos, sem englobar crimes contra a humanidade; (8) inserir-se na perspectiva transicional como uma medida possível e não como o foco central; (9) fixar parâmetros de adesão àqueles que buscam se beneficiar das medidas anistiantes e, finalmente, (10) admitir a possibilidade de sanções não penais.

Não há a detecção de nenhum desses fatores nas anistias brasileiras recentes, seja a de 1979 seja aquela desejada para os atos de 08 de janeiro. As propostas anistiantes no Brasil – que continuamente desafiam os sentidos normativos do Direito à Memória – confundem em suas premissas perdão e esquecimento. Com isso, reinstauram a mesma dinâmica que possibilitou – após o reconhecimento, pelo STF, de que a Lei de Anistia de 1979 foi recepcionada pela Constituição Federal de 1988 – o aguçamento de discursos antidemocráticos e o questionamento sobre o espaço ocupado pelos direitos humanos.

4. QUESTÕES DE LEGITIMIDADE

A legitimidade é uma atribuição a determinados indivíduos, ao qual, tem a preferência, a pessoa com posse na administração de patrimônio.

Embora haja diversidade de opiniões na literatura sobre governança, alguns pontos de convergência e divergência são comuns em relação à questão da legitimidade nos modelos de governança.

É importante notar que essas convergências e divergências podem variar dependendo do contexto específico, das abordagens teóricas adotadas e das mudanças ao longo do tempo. Bem assim, diferentes autores podem oferecer insights variados acerca dos pontos de análise da legitimidade na governança.

Destacam-se alguns pontos de convergência e divergência com base em diferentes abordagens teóricas e seus respectivos autores representativos:

PONTOS DE CONVERGÊNCIA:

(I) Transparência e Prestação de Contas: Existe uma convergência sobre a importância da transparência nas práticas de governança corporativa. Muitos especialistas concordam que as empresas devem ser transparentes em suas operações e prestação de contas aos stakeholders, o que contribui para a legitimidade.

Autores: Autores como John Rawls (teoria da justiça) e Jürgen Habermas (teoria da ação comunicativa) destacam a importância da transparência e do diálogo público.

(II) Ética e Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Muitas abordagens convergem na ideia de que as empresas devem agir de maneira ética e assumir responsabilidades sociais. A consideração dos impactos sociais e ambientais das operações corporativas é frequentemente vista como um elemento-chave para a legitimidade.

Autores: Archie Carroll (pirâmide da responsabilidade social) e R. Edward Freeman (teoria dos stakeholders) contribuem para essa perspectiva.

(III) Participação das Partes Interessadas: A participação das partes interessadas na tomada de decisões é frequentemente considerada uma prática positiva para aumentar a legitimidade. A inclusão de diferentes vozes pode contribuir para decisões mais equitativas e amplamente aceitas.

Autores: Mary Parker Follett (teoria da integração) e R. Edward Freeman (teoria dos stakeholders) defendem a inclusão de diversas vozes.

(IV) Gestão de Riscos e Compliance: A gestão de riscos eficaz e a conformidade com normas legais são pontos de convergência. A minimização de riscos e a aderência a regulamentações contribuem para a legitimidade da governança corporativa.

Autores: Richard Steinberg e Norman Marks exploram a interconexão entre governança, gestão de riscos e compliance e possuem estudos que visam a contribuir na busca pela excelência em gestão de riscos.

PONTOS DE DIVERGÊNCIA:

(I) Maximização de Valor para Acionistas vs. Interesses das Partes Interessadas: Uma das divergências fundamentais é a abordagem da maximização de valor para acionistas versus uma abordagem mais ampla que considera os interesses de todas as partes interessadas. Enquanto alguns defendem o foco nos acionistas como principal, outros argumentam que as empresas devem considerar uma gama mais ampla de stakeholders.

Autores: Milton Friedman (teoria do shareholder primacy) vs. R. Edward Freeman (teoria dos stakeholders).

(II) Governança Baseada em Princípios vs. Regras: Há divergências sobre se a governança deve ser baseada em princípios flexíveis ou em regras rígidas. Alguns acreditam que princípios flexíveis permitem uma adaptação melhor a diferentes contextos, enquanto outros argumentam que regras claras são essenciais para garantir a conformidade.

Autores: Ronald Coase (teoria dos custos de transação) vs. Elinor Ostrom (teoria dos bens comuns), que destaca a importância de princípios em governança.

(III) Papel do Estado na Regulação: A divergência em relação ao papel do Estado na regulação é evidente. Algumas correntes argumentam por uma intervenção mais ativa do Estado para proteger os interesses públicos, enquanto outras favorecem uma abordagem mais leve, confiando na autorregulação do mercado.

Autores: Robert Dahl (teoria da poliarquia) defende uma abordagem mais democrática, enquanto Friedrich Hayek (teoria liberal) favorece a liberdade do mercado.

(IV) Ênfase no Curto Prazo vs. Longo Prazo: A divergência sobre o horizonte de tempo também é comum. Alguns defendem uma abordagem orientada para o curto prazo, enfatizando os resultados financeiros imediatos, enquanto outros advogam por uma visão mais a longo prazo, considerando os impactos sustentáveis.

Autores: Michael Jensen (teoria da agência) vs. Colin Mayer (abordagem orientada para o propósito).

(V) Forma e Composição dos Órgãos de Governança: A composição e a estrutura dos órgãos de governança também podem ser motivo de divergência. Questões sobre a independência dos conselheiros, a diversidade de gênero e a representação de stakeholders específicos podem gerar debates.

Autores: Lucian Bebchuk (teoria da governança acionária) vs. Renée Adams (diversidade de gênero em conselhos).

Em resumo, a governança corporativa é um campo dinâmico com várias perspectivas e abordagens. As divergências refletem a complexidade inerente às questões de legitimidade, responsabilidade e ética nas organizações. Essas perspectivas muitas vezes coexistem, contribuindo para debates contínuos e evolução no campo da governança.

5. CONCLUSÃO

A formulação do problema decorre da constatação de que, embora o conceito de governança seja amplamente utilizado em diferentes contextos, sendo eles, corporativo, público e transnacional, a definição dos critérios que conferem legitimidade à atuação dos stakeholders ainda é ambígua e pouco uniforme.

Essa falta de clareza conceitual gera dúvidas sobre quem pode ser considerado parte interessada legítima e quais fundamentos justificam sua participação nos processos de decisão e controle.

Diante desse cenário, a presente pesquisa partiu do problema de compreender quais são os elementos que legitimam a atuação dos stakeholders nos diferentes modelos de governança. A problematização dessa questão orientou

o desenvolvimento do estudo e possibilitou analisar, de forma fundamentada, os princípios e critérios que conferem validade e reconhecimento à participação dessas partes interessadas nos processos decisórios.

A pesquisa possuía como escopo a análise da aplicação da teoria dos stakeholders à governança. Em especial, centrou-se no estudo da legitimidade dos stakeholders nos diferentes modelos de governança, quais sejam, corporativa, pública e transnacional, principalmente, multinível.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade, definiram-se três objetivos específicos. O primeiro de identificar e classificar cada modelo de governança e suas implicações. O segundo de determinar o papel dos stakeholder em aplicação à cada um destes modelos. E, o terceiro, de examinar as questões de legitimidade que circundam esses mesmos modelos de governança.

Esmiuçado o primeiro objetivo, constataram-se as principais características de cada modelo de governança, a partir das quais elabora-se uma tabela contendo suas definições e focos respectivos:

MODELO DE GOVERNANÇA	DEFINIÇÃO	FOCO
Corporativa	Refere-se a práticas e estruturas que buscam otimizar o desempenho das empresas, proteger os interesses dos acionistas e garantir a prestação de contas e transparência.	Prioriza o funcionamento eficiente das organizações, com ênfase na relação entre diretores, acionistas e demais partes interessadas.
Pública	Diz respeito aos processos e mecanismos pelos quais as entidades governamentais são dirigidas, controladas e monitoradas, visando eficiência, equidade e responsabilidade.	Enfatiza a gestão eficaz dos recursos públicos, a prestação de serviços públicos de qualidade e a promoção da transparência para o benefício da sociedade como um todo.
Transnacional	Refere-se aos princípios e práticas que orientam a interação entre organizações, governos e partes interessadas em contextos internacionais.	Lida com questões que transcendem fronteiras nacionais, como regulamentações globais, padrões éticos e responsabilidade social em operações multinacionais.
Multinível	Refere-se aos mecanismos e estruturas de tomada de decisão que envolvem diferentes níveis de governo e atores não governamentais em uma abordagem de cooperação e coordenação.	Busca gerenciar questões complexas e interdependentes que ultrapassam os limites administrativos tradicionais, promovendo a colaboração entre diferentes esferas de governo e outros stakeholders para abordar problemas comuns de forma mais eficaz.

Quanto ao segundo objetivo, percebeu-se que os stakeholders desempenham um papel significativo na governança, em especial, nos processos de tomada de decisões. Estes indivíduos incluem acionistas, colaboradores, clientes, comunidades locais, entre outros, que exercem sua influência ao expressar suas expectativas, exigências e contribuições. Sua participação no processo de governança é crucial para garantir a transparência, responsabilidade e sustentabilidade das decisões organizacionais, mantendo o equilíbrio entre os interesses das diferentes partes e contribuindo para a criação de relações duradouras e mutuamente benéficas para a organização e seu ambiente circundante.

Finalmente, no terceiro objetivo, observou-se a legitimidade das stakeholders na governança refere-se à validade e ao reconhecimento social de seus interesses e reivindicações dentro do processo decisório das organizações. Isto porque, buscam legitimidade ao argumentar que suas demandas estão alinhadas com valores sociais, éticos e normativos, conferindo-lhes o direito de influenciar as decisões organizacionais.

A obtenção e manutenção da legitimidade é importante para a viabilidade e o sucesso de uma organização a longo prazo, haja vista exercerem especial influência na percepção pública, na confiança e na reputação das organizações. Como resultado, uma liderança eficaz deve ter em consideração e equilibrar as diversas reivindicações legítimas das partes interessadas, a fim de garantir um processo de tomada de decisão que seja reconhecido e respeitado por aqueles que têm um papel significativo na organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendência**. Editora Atlas. São Paulo. 2004.

Australian National Audit Office, issuing body. **Public sector governance: strengthening performance through good Governance**. 2014. Disponível em: <http://nla.gov.au/nla.obj-494733346>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BARAKAT, Simone Ruchdi. FREITAS, Livia Paulucci. BOAVENTURA, João Maurício Gama. MACLENNAN, Maria Laura Ferranty. **Legitimidade**: uma

análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, Volume: 18, Número: 44, p. 66-80, 2016.

BARRET, Pat. **Corporate Governance – More than Good Management**. In **CPA South Australia Annual Congress**. 2001. Disponível em: https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_corporate_governance_more_than_good_management_2001.pdf.

BICHIR, Renata. Governança Multinível. **Boletim De Análise Político-Institucional**. Volume 19. 2018. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/181206_bapi_19_cap_07.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

BOTTENBERG, Konstantin. TUSCHKE, Anja. FLICKINGER, Miriam. **Corporate Governance Between Shareholder and Stakeholder Orientation: Lessons From Germany**. *Journal of Management Inquiry*. 2017, Vol. 26(2), p. 165–180. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/324186104.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de Novembro de 2017. **Diário Oficial** [da] União. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 25 mar. 2025.

CONTEPELLI, Ernani. **Gobernanza global y análisis comparado de los procesos de integración en américa latina: Comunidad andina y el mercado del sur**. *Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, Volume: 12, Número: 2, p. 93-110. 2017. Disponível em: doi:<https://doi.org/10.18359/ries.2802>.

CORRÊA, Fernando Rafael; PIFFER, Carla. **A Governança Transnacional como Ressignificação do Poder e da Democracia**. *Resenha Eleitoral*, Florianópolis, SC, v. 24, n. 2, p. 43–64, 2020. Disponível em: <https://revistaresenha.emnuvens.com.br/revista/article/view/21>. Acesso em: 25 mar. 2025.

COUTO, R.M. **Governança nas instituições de ensino superior: Análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina**

à luz do modelo Multilevel Governance. 2018. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190695/PEGC0528-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 de abr. 2025.

DALLAGNOL, Evelyze Cruz. SOUSA, Henrique Adriano De. PASSOS, Gabriela De Abreu. DUARTE JUNIOR, Joacir Celso. COSTA, Mayla Cristina. **Os Princípios da Governança Corporativa: o Enfoque dado pelas Empresas Listadas na B3**. XVI Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1374.pdf>

FONTES FILHO, Joaquim R. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. In VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá. 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>. Acesso em: 15 de abr. 2025.

FREIRE, Patrícia de Sá; KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; HOTT JUNIOR, José Lopes. **Governança multinível em rede: reflexões sobre um novo modelo de governança para a segurança pública**. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF. Sociedade Brasileira de Administração Pública. 2020. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viie-bap/paper/viewFile/863/325>. Acesso em: 15 de abr. 2025.

FREITAS, Oziel Rodrigues De. **Governança De Stakeholders E Sua Influência No Desenvolvimento Local**. Universidade Federal De Santa Maria Centro De Ciências Sociais E Humanas. Programa De Pós-Graduação Em Administração Pública. Santa Maria/RS. 2022. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/25643/DIS_PPGAP_2022_FREITAS_OZIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15 de abr. 2025.

GHISLENI, Ana Carolina. SPENGLER, Fabiana Marion. **A Justiça como**

Equidade na Teoria de John Rawls: a mediação enquanto política pública de sua concretização. Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí. Volume: 9, Número: 18. 2011. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/15/152>. Acesso em: 12 de jul. 2025.

GOMES, Marcus Vinícius Peinado Gomes; MERCHÁN Catherine Rojas. **Governança Transnacional: Definições, Abordagens e Agenda de Pesquisa.** *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro. Volume: 21, Número: 1. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/yfc6hwtvVd-qcxPRhbGMyhXb/?format=pdf>. Acesso em: 12 de jul. 2025.

GOMES, Ricardo Corrêa. OSBORNE, Stephen P.; GUARNIERI, Patrícia. Influências dos stakeholders e desempenho do governo local: uma revisão sistemática da literatura. **Revista De Administração Pública**, Rio de Janeiro, Volume: 54, Número: 3, p. 448-467. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/GYTzf7kMmG7t7SryyytVtMs/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 de jul. 2025.

KJAER, Poul. **Between Governing and Governance: On the Emergence, Function and Form of Europe's Post-national Constellation.** Florence, European University Institute, 2008, LAW, PhD Thesis, Research Repository. Disponível em: https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/9067/KJAER_2008_Thesisfinalpfkcadmus.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 de jul. 2025.

KJAER, Poul. **A Função da Legitimação na Governança Transnacional.** RDU, Porto Alegre, Volume 14, Número: 78, p. 177-196. 2017. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/3364/pdf>. Acesso em: 12 de jul. 2025.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**. Volume: 11, Número: 2. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>. Acesso em: 12 de jul. 2025.

MIRANDA, Rubens Augusto de. AMARAL, Hudson Fernandes. **Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. Revista de Administração Pública**, Volume: 45, Número: 4, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000400008>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

MUNIZ, Joanna Rocha. **A Rede Organizacional Dedicada Às Migrações Forçadas No Brasil: Uma Análise A Partir Da Governança Multinível**. REMHU, Rev. Interdiscip. Mobil. Hum., Brasília, v. 30, n. 65, p. 219-236, 2022. Disponível: <https://www.scielo.br/j/remhu/a/DfVZHyDksWq3mtcJtStjr-kK/?format=pdf>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

NETO, Arapoa Fernandes de Carvalho. O Avanço Do Modelo De Governança Corporativa De Stakeholders E Seus Desafios. **Revista Eletrônica OAB/RJ. Edição Semestral**, Volume 31, Número 2, 2021. Disponível em: https://revistaeletronica.oabrj.org.br/wp-content/uploads/2021/08/artigo.oabrj_stakeholderism-convertido.pdf. Acesso em: 15 de ago. 2025.

PARMAR, Bidhan L.. FREEMAN, R. Edward. HARRISON, Jeffrey S.. **Stakeholder Theory: The State of the Art. Management Faculty Publications**. 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/346447581.pdf>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

PEREIRA, Margarida. **Governança Territorial Multinível: Fratura(s) entre teoria e prática(s)**. Desenvolvimento Regional em Debate, 2014. Vol. 4, núm.2, pp.4-20. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570862017002>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

ROCHA, Arlindo Carvalho. SCHOMMER, Paula Chies. DEBETIR, Emilianna. PINHEIRO, Daniel Moraes. Elementos estruturantes para a realização da coprodução do bem público: uma visão integrativa. **Cadernos EBAPE.BR**, Volume: 19, Número: 3, p. 538-551, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VGxqkj4SXKBDtnvTj7hPhgs/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

ROSINI, A. M.; NEUBARTH, R. H. **Governança corporativa e a gestão de**

continuidade de negócios : estudo de caso múltiplo em empresas do setor financeiro brasileiro. **Revista Fatec Zona Sul**, Volume: 9, Número: 5, p. 1-23, 2023. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/580>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

SANTANA, Adele. Three Elements of Stakeholder Legitimacy. **Journal of Business Ethics**, Volume:105, Número: 2, p. 257-265. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227451400_Three_Elements_of_Stakeholder_Legitimacy. Acesso em: 15 de ago. 2025.

SANT'ANA, Lindsay Teixeira. ALCÂNTARA, Valderí de Castro. PEREIRA, José Roberto. CAPELLE, Mônica Carvalho Alves. TONELLI, Dany Flávio. Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Volume: 53, Número: 5, p. 821-837, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dtNK6HkqyD5yb3yHbFTqJBw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

SHIN, Shoonchul, LEE, Juyoung. BANSAL, Pratima. From a shareholder to stakeholder orientation: Evidence from the analyses of CEO dismissal in large U.S. firms. **Strategic Management Journal**. Aalborg Universitet. Dinamarca. 2022. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/518026868>. Acesso em: 15 de ago. 2025.

SOUSA, Henrique Adriano De. FERREIRA, Priscila Oliveira. MARIO, Poueri Do Carmo. **Teoria dos Stakeholders e Governança Corporativa: Uma Revisão Sistemática Sob as Contribuições Acadêmicas Desta Relação**. 22^a USP International Conference in Accounting. São Paulo. 2022. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/Artigos-Download/3991.pdf>Acesso em: 15 de ago. 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane. GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão Conceitual. **Rev. Serv. Público, Brasília**. Volume: 70, Número: 4, p. 519-550. 2019.