REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

ENTRE *SHAREHOLDERS* E *STAKEHOLDERS*: A EXPANSÃO DA GOVERNANÇA

BETWEEN SHAREHOLDERS AND STAKEHOLDERS: THE EXPANSION OF GOVERNANCE

ENTRE ACCIONISTAS Y PARTES INTERESADAS: LA EXPANSIÓN DE LA GOBERNANZA

Éber Lopes Mendes
Doutorando em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG. Brasil
E-mail: ebermendes.mg@gmail.com

Antônio Dias Pereira Filho
PhD em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG. Brasil
E-mail: antoniodias@face.ufmg.br

Resumo

O ensaio examina a governança como um campo de tensões, inicialmente forjado na governança corporativa pela lógica da eficiência econômica e na perspectiva dos shareholders. Essa abordagem clássica, fundamentada na teoria da agência, nos custos de transação e nos direitos de propriedade, é apresentada como referência inicial, mas é considerada limitada para interpretar os dilemas atuais. O estudo expande a análise incorporando perspectivas teóricas complementares, como a teoria dos stakeholders, da legitimidade, institucional e da sinalização, transcendendo a lógica puramente acionária. Em um movimento de expansão, o ensaio discute a transição da racionalidade instrumental para a esfera estatal, culminando na Governança Pública, definida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para a condução de políticas públicas. A governança, em ambas as esferas, é concebida como um processo em constante reconstrução, que se manifesta na fricção entre a eficiência econômica (instrumental) e a legitimidade social (ética e intergeracional). O caso do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) é utilizado como Laboratório Epistemológico para refletir sobre a colisão dessas racionalidades, especialmente diante de pressões por conformidade (TCU/iESGo) e o imperativo de sua missão social. Por fim, são discutidas as contribuições da teoria crítica (Adorno, Habermas, Foucault) e do construcionismo social, questionando se o discurso da sustentabilidade se tornou um "fetichismo" ou se impulsiona a transformação para uma racionalidade ética e intergeracional.

Palavras-chave: governança; sustentabilidade; legitimidade; pública; índices.

Abstract

This essay examines governance as a field of tensions, initially forged in corporate governance by the logic of economic efficiency and the perspective of shareholders. This classic approach, grounded in agency theory, transaction costs, and property rights, is presented as an initial

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

reference but is considered limited in interpreting current dilemmas. The study expands the analysis by incorporating complementary theoretical perspectives, such as stakeholder theory, legitimacy theory, institutional theory, and signaling theory, transcending purely shareholder logic. In an expansionary move, the essay discusses the transition from instrumental rationality to the state sphere, culminating in Public Governance, defined by the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU) as a set of leadership, strategy, and control mechanisms for conducting public policies. Governance, in both spheres, is conceived as a constantly reconstructed process, manifested in the friction between economic efficiency (instrumental) and social legitimacy (ethical and intergenerational). The case of the Federal Institute of Minas Gerais (IFMG) is used as an Epistemological Laboratory to reflect on the collision of these rationalities, especially in the face of pressures for conformity (TCU/iESGo) and the imperative of its social mission. Finally, the contributions of critical theory (Adorno, Habermas, Foucault) and social constructionism are discussed, questioning whether the discourse of sustainability has become a "fetishism" or whether it drives transformation towards an ethical and intergenerational rationality.
Keywords: *governance; sustainability; legitimacy; public; indices.*

Resumen

Este ensayo examina la gobernanza como un campo de tensiones, inicialmente forjado en el gobierno corporativo por la lógica de la eficiencia económica y la perspectiva de los accionistas. Este enfoque clásico, basado en la teoría de la agencia, los costos de transacción y los derechos de propiedad, se presenta como una referencia inicial, pero se considera limitado para interpretar los dilemas actuales. El estudio amplía el análisis incorporando perspectivas teóricas complementarias, como la teoría de las partes interesadas, la teoría de la legitimidad, la teoría institucional y la teoría de la señalización, trascendiendo la lógica puramente accionarial. En un movimiento expansivo, el ensayo discute la transición de la racionalidad instrumental a la esfera estatal, que culmina en la Gobernanza Pública, definida por el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) de Brasil como un conjunto de mecanismos de liderazgo, estrategia y control para la conducción de políticas públicas. La gobernanza, en ambas esferas, se concibe como un proceso en constante reconstrucción, que se manifiesta en la fricción entre la eficiencia económica (instrumental) y la legitimidad social (ética e intergeneracional). El caso del Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) se utiliza como laboratorio epistemológico para reflexionar sobre la colisión de estas racionalidades, especialmente ante las presiones de conformidad (TCU/iESGo) y el imperativo de su misión social. Finalmente, se discuten las contribuciones de la teoría crítica (Adorno, Habermas, Foucault) y el construccionismo social, cuestionando si el discurso de la sostenibilidad se ha convertido en un fetichismo o si impulsa la transformación hacia una racionalidad ética e intergeneracional.
Palabras clave: *gobernanza; sostenibilidad; legitimidad; público; índices.*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

1. Introdução

A governança corporativa, como a conhecemos, é frequentemente apresentada como um conjunto de regras, práticas e mecanismos focados em transparência, eficiência e proteção dos investidores. Compreendo que este conceito, forjado sob a lógica financeira do capitalismo acionário, encontra suas raízes profundas na teoria da agência, que, conforme Jensen e Meckling (1976), descreve a relação contratual onde um principal delega trabalho a um agente, e esse agente executa o trabalho em nome do principal. Essa teoria, como enfatizado por Eisenhardt (1989), concentra-se na eficiência dos contratos e nos custos implicados pelo risco. Jensen e Meckling (1976) chegam a afirmar que a relação entre acionistas e administradores se encaixa perfeitamente na definição de uma relação pura de agência, onde a separação entre posse e controle é o ponto de atenção. À luz do exposto, Adam Smith (1776) já observava, muito antes, que os administradores de empresas de sociedade anônima, por serem administradores do dinheiro alheio e não do próprio dinheiro, tenderiam à negligência e profusão, prevalecendo, em maior ou menor grau, na administração dos negócios. Na mesma linha interpretativa por Pereira Filho (2024) lembra que, “na perícope de Lc 16,1–8, a conduta do administrador ao dissipar o patrimônio revela a assimetria de informação e o risco moral, fundamentos embrionários da governança corporativa. Esta é uma preocupação que ressoa diretamente com a gênese dos custos de agência, que Jensen e Meckling (1976) definem como os gastos de monitoramento do principal, as despesas com garantias contratuais por parte do agente e o custo residual.

No entanto, em um mundo atravessado por crises ambientais, desigualdades sociais e a fragilidade das instituições, questiono se esse conceito, embora fundamental, ainda dá conta dos dilemas contemporâneos. A governança, na minha compreensão, parece mais um campo de conflito constante entre interesses distintos do que uma técnica, um instrumento ou uma estrutura neutra de gestão. Os seus fundamentos clássicos, como a teoria da agência, os custos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

de transação e os direitos de propriedade, sustentam uma racionalidade instrumental que privilegia contratos, incentivos e eficiência. A teoria da agência, por exemplo, é direcionada pela relação de agência ambígua e tenta descrevê-la usando a metáfora de um contrato. Jensen e Meckling (1976) aprofundam essa perspectiva ao explicar que os direitos de propriedade especificam como os custos e as recompensas são distribuídos entre os participantes de qualquer organização e como o comportamento individual, incluindo o dos administradores, depende da natureza desses contratos. O objetivo é induzir um "**agente**" a se comportar como se estivesse maximizando o bem-estar do "**principal**", limitando divergências através de incentivos e custos de monitoramento.

Ainda que a teoria da agência busque resolver problemas de conflito de objetivos e divisão do trabalho em um esforço cooperativo, essa visão visa a eficiência econômica. Como Richardson (1972) destaca, a visão tradicional das firmas as considera espaços de fabricação de produtos, onde as forças de mercado determinam a produção e a demanda. Em contrapartida, a expansão do debate sobre *stakeholders*, legitimidade e sustentabilidade revela uma racionalidade de outra ordem: ética, social e intergeracional. É nessa fricção que reside o Problema de Pesquisa Central que norteia este trabalho. **O que ocorre quando essas duas racionalidades se encontram: teríamos um modelo híbrido, governança integrada, possível ou uma contradição insolúvel?**

É nesse espaço de fricção que meu ensaio se coloca, não para oferecer respostas definitivas, mas para habitar as perguntas. A governança, em minha perspectiva, não pode ser tratada como identidade **estável**, como se fosse um objeto acabado e previsível. Ao contrário, ela é “**evoluir para**” que se reconstrói a cada disputa, a cada crise, a cada tentativa de conciliar eficiência econômica e legitimidade social. Esta abordagem se alinha com a observação de Suchman (1995), para quem a legitimidade é mais frequentemente invocada do que descrita, e mais descrita do que definida, operando de forma diferente em contextos distintos. No sistema mercantil, por exemplo, o interesse do consumidor é quase constantemente sacrificado ao do produtor, e a produção é vista como o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

fim e objetivo precípuo de toda atividade e comércio, o que pode gerar desordens. A teoria da agência, ao enfatizar o alinhamento de incentivos, busca uma resolução através de mecanismos de preços, mas talvez não abranja a totalidade dessas complexas interações sociais e éticas.

Nos estudos mais recentes, a governança corporativa tem sido revisitada sob novas lentes analíticas, que deslocam o foco da maximização do valor acionário para formas ampliadas de criação de valor social e sustentável. Hart e Zingales (2022) propõem o conceito de "nova governança corporativa", ao substituírem a lógica *da shareholder value maximization* pela *shareholder welfare maximization*, em que o bem-estar dos acionistas incorpora preferências sociais, ambientais e éticas. Para os autores, a pressão crescente de investidores por políticas ligadas ao clima, à transparência e aos direitos humanos demonstra que a eficiência de mercado não pode mais ser desvinculada da legitimidade social das decisões corporativas. Essa perspectiva converge com a de Crifo e Rebérioux (2015), que definem a governança e a responsabilidade social como a "nova fronteira da finança sustentável", apontando que os critérios extra-financeiros já se tornaram dimensões estruturantes da avaliação de desempenho. Nesse mesmo sentido, Pereira Filho e Knapp (2023) defendem que uma governança orientada aos stakeholders constitui um caminho para o desenvolvimento sustentável e integral, em consonância com os princípios da Laudato Si.

Ben Larbi (2021), por sua vez, mostra que não há uma convergência universal dos sistemas de governança para o modelo neoliberal, mas sim uma aceitação diferenciada da performance corporativa, influenciada por particularismos institucionais e estratégias reputacionais. Em linha semelhante, Wirtz e Laurent (2014) revelam que o discurso legitimador das estruturas de governança repousa em sistemas de valores muitas vezes invisíveis, desmontando o mito da neutralidade técnica. Já Grand e Grill (2020) reforçam que as teorias contemporâneas da governança refletem ideologias e pressupostos éticos que orientam os mecanismos de decisão coletiva. Por fim, a noção de *performance durable* defendida pela *Académie des Sciences et Techniques*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Comptables et Financières (2017) sintetiza essa inflexão epistemológica ao propor que o desempenho organizacional seja mensurado não apenas em termos financeiros, mas também por indicadores sociais, ambientais, culturais e de governança. Assim, a governança contemporânea é capaz de integrar eficiência econômica, valores sociais e sustentabilidade de longo prazo.

A discussão sobre a eficiência e a racionalidade instrumental transcendeu o ambiente corporativo que a fundamenta na lógica financeira do capitalismo acionário (Jensen; Meckling, 1976) e ganhou centralidade na esfera estatal, culminando no conceito de Governança Pública. A implementação de modelos de administração pública gerencial no Brasil foi um marco nesse sentido, impulsionada pela percepção da necessidade de um Estado mais ágil e responsável. Bresser Pereira (1997), principal formulador dessa reforma, defendeu a adoção da administração pública gerencial como uma estratégia essencial para superar a crise fiscal dos anos 80 e tornar o Estado coerente com o capitalismo contemporâneo. Essa abordagem visava substituir a burocracia tradicional por um modelo orientado para resultados, com descentralização e mecanismos de controle que promovessem a eficiência e a capacidade de resposta às demandas da sociedade. Contudo, a aplicação dessa lógica levanta a tensão fundamental deste ensaio: a Governança Pública, definida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) 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, precisa conciliar o rigor instrumental da eficiência com a legitimidade social e a ética que definem o propósito estatal (BRASIL, 2013; BRASIL, 2014; BRASIL, 2010)

Nesse contexto de crescente demanda por transparência e eficácia do Estado, a discussão sobre governança no âmbito das Universidades Federais (UF) e Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem ganhado relevância, revelando um campo de desafios. Estudos recentes indicam que a literatura sobre governança universitária no Brasil ainda é incipiente. A materialização dessa

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

tensão entre as exigências de eficiência e a complexidade organizacional das IFES é demonstrada por Barbosa (2019), que, ao validar o índice IG-SEST para UFs, constatou um baixo nível de governança na maioria das instituições avaliadas. Corroborando essa dificuldade de implementação, Marques et al. (2020) analisaram 60 universidades federais e concluíram que 55% delas se classificaram no estágio inicial de governança pública, conforme o Levantamento Integrado do TCU.

Castro (2023), ao analisar a UFMG, identificou que, embora a universidade adote muitos princípios, ela apresenta baixo nível de adesão ao modelo exigido pelos órgãos de controle, caracterizando a institucionalização da governança pública por meio de isomorfismo coercitivo, o que gera a adoção superficial das práticas. Paralelamente, Matias-Pereira (2022) aprofunda a discussão sobre a evolução da Nova Governança Pública (NPG), destacando a importância da melhoria da gestão, transparência, accountability e integridade, enquanto Couto (2018) sugere que a governança nas universidades exige a interação e diálogo entre os setores público, privado e social, à luz do modelo Multilevel Governance. Essa pressão por conformidade e resultados é intrinsecamente ligada à necessidade de Accountability Horizontal, verificada por Fontenele (2014) nos Relatórios de Gestão das UFs como instrumento de avaliação.

Nesse movimento, as instituições públicas, como o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), revelam-se laboratórios privilegiados de reflexão. Diferente das empresas privadas, o IFMG não se guia pela racionalidade econômica; sua legitimidade nasce de outros fundamentos, como a inclusão social, a formação cidadã e o compromisso comunitário. Jensen e Meckling (1976) observam que a empresa privada é uma ficção legal que serve como ponto de conexão para relações contratuais, e a personalização da firma implicada por perguntas como qual deveria ser a função-objetivo da firma é enganosa, pois a firma não é um indivíduo, mas um resultado de um complexo processo de equilíbrio de objetivos conflitantes. No caso de uma instituição pública, os objetivos são inerentemente multifacetados e não redutíveis alguns indicadores econômico-financeiros.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Ao mesmo tempo, o IFMG é pressionado por exigências de governança semelhantes às do setor privado como: transparência, prestação de contas, eficiência no uso dos recursos, como constatado no estudo de Barbosa (2019). Adam Smith (1776), ao discutir os gastos do soberano ou do Estado, já reconhecia a necessidade de cobrir despesas com a defesa, a justiça e obras e instituições públicas, e inclusive mencionava a importância da eficiência na administração de obras públicas como estradas, pontes e canais navegáveis. A diferença, no entanto, reside no propósito subjacente. Enquanto a eficiência nas empresas privadas visa à maximização do valor para os acionistas e a legimidade, nas instituições públicas, ela deve estar intrinsecamente ligada à consecução de objetivos sociais e à legitimidade perante a sociedade.

De tal modo que, para investigar o problema de pesquisa central no laboratório epistemológico do IFMG, onde a missão social colide com as métricas de eficiência herdadas, este ensaio se desdobra em indagações complementares, mais do que aplicar fórmulas prontas, cabe-me perguntar: **Será que as instituições públicas podem inaugurar epistemologias próprias de governança, distintas das que herdamos do mundo corporativo?** De forma mais ampla, a racionalidade instrumental da teoria da agência é suficiente para abordar a amplitude dos dilemas contemporâneos? E, sobretudo, o discurso da sustentabilidade é um 'fetichismo' ou impulsiona a transformação para uma racionalidade ética e intergeracional? Não seria, portanto, o momento de repensar a governança não como técnica de controle, mas como ecologia de relações humanas, financeiras e institucionais? Eisenhardt (1989) sugere que a teoria da agência oferece uma visão parcial do mundo, válida, mas que ignora muito, e recomenda que pesquisadores a utilizem em conjunto com outras teorias, como as institucionais, para uma melhor compreensão.

A estrutura desse ensaio teórico, portanto, será um percurso investigativo para explorar a contradição entre a eficiência instrumental e a legitimidade social, conforme o Problema de Pesquisa estabelecido: Na **Etapa I** , apresento as bases da governança corporativa, examinando o conceito, fundamentos, limites e tensão

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

epistemológica da governança na perspectiva ***shareholders***. Logo após, na **Etapa II**, abordo a evolução do conceito de governança para além da lógica puramente acionária, incorporando a perspectiva dos ***stakeholders***. Na **Etapa III**, aprofundo a ideia de que a governança não é um objeto estável, mas um processo que se manifesta na "**fricção**" entre a **eficiência econômica e a legitimidade social**, com aportes da Teoria Crítica. Na **Etapa IV**, discuto o tema da **Governança Pública no Brasil**, contextualizando a transição da racionalidade instrumental corporativa para a esfera estatal e os mecanismos de controle do TCU. Na **Etapa V**, apresento **O caso IFMG como Laboratório Epistemológico**, analisando a colisão de racionalidades em uma instituição pública. Finalmente, na **Etapa VI**, discuto o discurso da sustentabilidade em governança, questionando se ele se tornou um "fetichismo" ou se realmente impulsiona a transformação para uma racionalidade ética e intergeracional.

Este trabalho se assume como um Ensaio Teórico Crítico, estruturado a partir de uma revisão conceitual, interpretativa e crítica dos fundamentos da governança. O ensaio parte da abordagem clássica da governança corporativa, forjada na perspectiva dos *shareholders* e baseada na racionalidade instrumental que visa a eficiência econômica. Contudo, questiona-se se esse conceito, embora fundamental, é suficiente para lidar com os dilemas contemporâneos. A expansão da análise, ao incorporar as perspectivas da teoria dos *stakeholders* e da legitimidade, revela uma racionalidade de outra ordem: ética, social e intergeracional. É nessa fricção que o ensaio se coloca, e o Problema de Pesquisa Central que o norteia é a análise da colisão e da possibilidade de conciliação entre essas duas lógicas, formalmente questionando: "o que ocorre quando essas duas racionalidades se encontram: teríamos um modelo híbrido, governança integrada, possível ou uma contradição insolúvel?". As principais contribuições, desse ensaio, são a proposição da "não-identidade" e da "ecologia de tensões" no campo da governança; e a utilização do IFMG como "Laboratório Epistemológico" para investigar a colisão de racionalidades na Governança Pública. O ensaio utiliza aportes da Teoria Crítica (Adorno, Habermas, Foucault) para sustentar a tese de que a governança é, em sua essência, uma "não-

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

identidade", manifestando-se na fricção entre a eficiência econômica (instrumental) e a legitimidade social. Essa tensão é investigada na transição para a Governança Pública, utilizando o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) como Laboratório Epistemológico para refletir sobre a colisão de racionalidades diante das pressões por conformidade (TCU/iESGo) e do imperativo de sua missão social

Se a ciência busca respostas, o ensaio habita perguntas. A governança, mais do que identidade, é não-identidade: campo de fricções, de paradoxos, de promessas que nunca se cumprem inteiramente. Talvez a sua maior força esteja não em oferecer um modelo acabado, mas em permanecer como movimento crítico e aberto, um espaço em que eficiência, legitimidade e sustentabilidade deixam de ser certezas para se tornarem problemas. Acredito que essa abordagem permitirá uma compreensão mais rica e matizada da governança, especialmente no **contexto das instituições públicas**, e contribuirá para o avanço do pensamento organizacional, como sugerido por Eisenhardt (1989) ao defender a expansão para contextos mais ricos e complexos.

2. Revisão da Literatura

1. Governança Corporativa: Fundamentos e Limites da Abordagem Clássica

Abordagem Clássica

A governança corporativa, em minha perspectiva para este ensaio, nasce da promessa de ordem: alinhar interesses, reduzir incertezas e proteger investidores. Sua base clássica, firmemente estabelecida na teoria da agência, nos custos de transação e nos direitos de propriedade, delineia um mundo de contratos, incentivos e monitoramentos. Esta é a governança dos *shareholders*, caracterizada por uma racionalidade instrumental que busca eficiência, previsibilidade e maximização do valor econômico. Nesse universo, a empresa é concebida como uma engrenagem, e o gestor, como um agente a ser rigorosamente controlado.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Contudo, este mesmo edifício teórico revela suas rachaduras quando confrontado com as prementes demandas contemporâneas. Crises climáticas, profundas desigualdades sociais e a crescente exigência de justiça intergeracional deslocam o foco da governança para um novo campo: o dos *stakeholders*. Diante disso, as referências não se limitam apenas a contratos e números, mas se expandem para a legitimidade, a ética, a sustentabilidade e a reputação. Eu observo a emergência de teorias que se afastam do paradigma puramente financeiro, como a teoria dos *stakeholders,,*teoria da legitimidade, a teoria institucional e a teoria da sinalização. Nelas, o objetivo primordial não é meramente reduzir custos de agência, mas sim ampliar o sentido e o papel da empresa no mundo.

Eu percebo que a tensão entre esses dois polos é intrinsecamente epistemológica: de um lado, prevalece uma lógica fundamentada na previsibilidade econômica; de outro, emerge uma lógica orientada para a imprevisibilidade social. De um lado, a governança é vista como uma ferramenta de controle; de outro, como um processo contínuo de reconhecimento e adaptação. Uma abordagem busca primariamente a eficiência, enquanto a outra prioriza a legitimidade. Ambas, paradoxalmente, reivindicam sua indispensabilidade.

O que significa, afinal, viver nessa fronteira? Eu interpreto que a governança é menos uma técnica neutra de gestão e mais um campo de equilíbrio instável em contínua disputa, permeado por desafios de legitimidade, contrato e confiança, cálculo e ética. Em minha análise, essa abordagem questiona se o conceito clássico de governança ainda é suficiente para endereçar os complexos dilemas contemporâneos. Este capítulo, portanto, visa aprofundar esses fundamentos clássicos e, ao mesmo tempo, evidenciar seus limites inerentes.

Origem do conceito de governança

A reflexão sobre a administração de bens alheios e a possível divergência de interesses entre investidores e gestores não é um fenômeno recente, mas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

possui raízes históricas profundas. Conforme Adam Smith (1776), em "A Riqueza das Nações", já se identificava o que viria a ser a governança corporativa: a falta de diligência na gestão de capital que não era próprio. Smith (1776) observou que os membros do conselho dessas empresas (de sociedade anônima por ações), por serem os administradores do dinheiro alheio e não do próprio dinheiro, não o protegeriam com a mesma vigilância atenta que os sócios de uma empresa privada costumam dedicar ao próprio dinheiro. Ele apontava para a inevitável tendência à negligência e à profusão na administração dos negócios dessas empresas, afirmando que a negligência e a profusão, portanto, devem sem-pre prevalecer, em maior ou menor grau, na administração dos negócios de uma empresa como essa. Compreendo que esse pensamento é uma observação seminal que pavimentou o caminho para a futura "teoria da agência".

Por grande parte do século XX, a ciência econômica tratava a fima, cujo foco era os mercados e a maximização de lucros, sem aprofundar-se nos mecanismos internos que equilibravam os objetivos conflitantes de seus participantes. Contudo, conforme Jensen e Meckling (1976), debates populares e profissionais referentes à responsabilidade social das empresas, a separação entre posse e controle e as precipitadas revisões da literatura sobre a teoria da firma têm evidenciado um interesse contínuo por essas questões.

O conceito moderno de governança corporativa, em minha compreensão, emergiu como um conjunto estruturado de regras, práticas e mecanismos projetados para garantir transparência, promover a eficiência e salvaguardar os interesses dos investidores.

Teoria da agência

A teoria da agência, formalizada por Jensen e Meckling em 1976, constitui uma das bases mais importantes da abordagem clássica da governança corporativa. Compreendo que essa teoria se originou e expandiu a partir da literatura de compartilhamento de riscos dos anos 1960 e 1970, que analisava os desafios quando partes cooperantes tinham distintas atitudes em relação ao risco. Conforme Jensen e Meckling (1976) e Ross (1973), essa abordagem foi estendida

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

para incorporar o "problema da agência", que surge quando as partes cooperantes possuem objetivos divergentes e uma divisão do trabalho.

Considerando o exposto, defino uma relação de agência, conforme Jensen e Meckling (1976), como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas o(s) principal(is) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. Presumo que, se ambas as partes visam maximizar sua própria utilidade, é razoável inferir que o agente nem sempre agirá em total alinhamento com os interesses do principal. A teoria, portanto, utiliza a metáfora de um contrato para descrever essa relação, buscando refletir a eficiência organizacional, a informação disponível e os custos associados aos riscos.

O desafio da agência, conforme minha interpretação, é induzir um agente a se comportar como se ele estivesse maximizando o bem-estar do principal, o que é feito, segundo Jensen e Meckling (1976), por meio da limitação das divergências através de incentivos adequados e custos de monitoramento. Reconheço que essa é uma questão de grande generalidade, manifestando-se em virtualmente todas as organizações e esforços cooperativos.

Jensen e Meckling (1976) aprofundam essa perspectiva ao explicar que os direitos de propriedade delineiam como os custos e as recompensas são distribuídos entre os participantes de qualquer organização. Eles afirmam que o comportamento individual, inclusive o dos administradores, é influenciado diretamente pela natureza desses contratos. O foco reside na eficiência desses contratos e nos custos intrínsecos ao risco.

A teoria da agência, conforme Jensen e Meckling (1976), categoriza os custos de agência em três tipos principais: Custos de monitoramento do principal; Despesas com a concessão de garantias contratuais (*bonding costs*) por parte do agente e Custo residual. Mas, reflito, até que ponto a ênfase nesses custos não reduz a complexidade da vida organizacional a uma lógica contratualista? Não estaríamos diante de uma racionalidade que economiza em incerteza, mas empobrece em legitimidade? Eis a tensão que se insinua: ao mesmo tempo em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

que ilumina conflitos, a teoria da agência também os estreita em uma moldura econômica.

É notório, como Jensen e Meckling (1976), enfatizam que os custos de agência são tão reais quanto quaisquer outros custos e surgem em qualquer situação de esforço cooperativo entre duas ou mais pessoas, mesmo sem uma relação principal-agente claramente definida. Observo que esses custos são, em última análise, suportados pelo proprietário-administrador, que tem o incentivo de reduzi-los, pois isso impacta diretamente sua riqueza.

Conforme Eisenhardt (2015), a teoria da agência desdobrou-se em duas vertentes principais: a positivista e a principal-agente. A corrente positivista, mais amplamente reconhecida e aplicada a grandes corporações públicas, dedica-se a identificar cenários de conflito de objetivos e a descrever os mecanismos de governança que contêm o comportamento autointeressado e oportunista do agente. Eisenhardt (2015) cita exemplos como o trabalho de Jensen e Meckling (1976) sobre a estrutura de propriedade, Fama (1980) sobre o papel dos mercados de capital e trabalho, e Fama e Jensen (1983) sobre o conselho de administração como mecanismos para controlar o oportunismo. Em contraste, a corrente principal-agente é mais abstrata, de natureza matemática, e busca desenvolver uma teoria geral da relação principal-agente aplicável a uma vasta gama de configurações. Observo que ambas as vertentes compartilham a unidade de análise (o contrato) e pressupostos comuns sobre a natureza humana (maximizadores de utilidade, racionalidade limitada, autointeresse), a organização e a informação (assimétrica). Eisenhardt (2015) destaca que a teoria da agência utiliza sistemas de informação, tanto formais quanto informais, pois considera que a informação é uma mercadoria: Tem um custo, e pode ser comprada. Eu considero que esta teoria restabelece a importância de incentivos e auto interesse no pensamento organizacional.

Adicionalmente, observo que a teoria da agência apresenta pontos de convergência com a literatura de controle organizacional. Estudos como os de Thompson (1967) e Ouchi (1979) sobre a associação de relações com fins/meios

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

conhecidos e objetivos claros com o controle de comportamento ou de resultados são similares à associação entre programabilidade da tarefa e mensuração dos resultados do contrato que é encontrada na teoria da agência. No entanto, a teoria da agência distingue-se por incorporar as implicações de risco decorrentes da aversão ao risco do principal e agente, e incerteza de resultados.

Custos de transação

A teoria dos custos de transação, amplamente associada a Oliver Williamson (1975), oferece uma perspectiva complementar à teoria da agência, compreendendo a governança corporativa clássica. Remonto essa discussão ao trabalho pioneiro de Ronald Coase (1937), "The Nature of the Firm", onde ele observou a ausência de uma teoria positiva na economia para definir os limites contratuais da firma. Coase (1937) caracterizou os vínculos contratuais da firma como o domínio de trocas em que o sistema de mercado é suprimido, e a alocação de recursos é realizada por meio de mecanismos de autoridade e controle, em contraposição aos mecanismos de mercado. Ele argumentou que as atividades seriam incluídas na firma sempre que os custos de utilização dos mercados fossem maiores que os custos da utilização da autoridade direta. Williamson (1975) e posteriormente Williamson (1996) expandiu essa ideia, enfocando como as firmas escolhem entre diferentes arranjos institucionais para economizar custos de transação.

Percebo que a teoria enda agência e a perspectiva dos custos de transação compartilham algumas premissas, como o autointeresse e a racionalidade limitada dos indivíduos. Ambas as abordagens também utilizam variáveis dependentes análogas: hierarquias correspondem aproximadamente a contratos baseados em comportamento, e os mercados correspondem a contratos baseados em resultados. Contudo, conforme Eisenhardt (2015), existe uma distinção em seus focos: a teoria dos custos de transação dedica-se às fronteiras organizacionais. Isto é, às decisões de fazer ou comprar, enquanto a teoria da agência se concentra mais na estruturação dos contratos entre partes cooperantes, independentemente de limites da firma.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

As variáveis independentes que são únicas à teoria dos custos de transação incluem a especificidade de ativos e o pequeno número de barganhas. Em contraste, a teoria da agência foca nas atitudes de risco do principal e do agente, na incerteza dos resultados e nos sistemas de informação. Compreendo que, apesar de suas diferenças de foco, ambas as teorias são teorias de eficiência, buscando o processamento eficiente de informações ou a seleção da forma organizacional mais eficiente.

Direitos de propriedade

A teoria dos direitos de propriedade, com as contribuições de Alchian e Demsetz (1972), estabelece-se como outro pilar da abordagem clássica da governança corporativa. Entendo que essa linha de pesquisa, impulsionada pelo trabalho de Coase (1937), enfatiza que a especificação dos direitos individuais define como os custos e as recompensas serão distribuídos entre os participantes em qualquer organização. Jensen e Meckling (1976) esclarecem que esses direitos de propriedade são, na sua essência, direitos humanos, direitos possuídos por seres humanos, e que o comportamento individual nas organizações, incluindo o dos administradores, é moldado pela natureza desses contratos. Essa teoria permite compreender como os incentivos são alinhados e como o oportunismo pode ser mitigado, dado que as pessoas respondem diretamente aos custos e benefícios que lhes são atribuídos pelos arranjos de propriedade.

Alchian e Demsetz (1972) deram especial atenção ao papel do monitoramento em contextos de produção em equipe ou "*input* coletivo". Eles definiram a firma capitalista clássica como uma organização contratual de *inputs* na qual há: (a) uma produção coletiva de *inputs*; (b) vários proprietários dos *inputs*; (c) uma parte comum a todos os contratos dos *inputs* conjuntos; (d) quem detém os direitos de renegociar o contrato de qualquer *input* independentemente dos contratos com outros proprietários de *inputs*; (e) quem detém os direitos residuais; e (f) quem tem o direito de vender o seu *status* residual contratual. Embora Jensen e Meckling (1976) simpatizassem com a importância do

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

monitoramento, eles consideraram a ênfase de Alchian e Demsetz na produção em equipe demasiado estreita e, em conseqüência, enganosa. Eles argumentaram que o problema dos custos de agência e do monitoramento se estende a todos esses contratos da firma, não se limitando apenas à produção coletiva.

A responsabilidade limitada é uma característica distintiva e atraente da forma corporativa, diferenciando-a de sociedades ou firmas de propriedade individual. Conforme Jensen e Meckling (1976), sem a responsabilidade limitada, cada um dos investidores que comprarem uma ou mais ações de uma empresa teriam toda a extensão de sua riqueza pessoal potencialmente suscetível para cobrir as dívidas da empresa. Isso, em sua análise, limitaria a capacidade de diversificação de riscos e desencorajaria o investimento. No entanto, Jensen e Meckling (1976) também ressaltam que a responsabilidade limitada não elimina o risco, mas meramente o desloca, e acarreta custos de transação relacionados ao monitoramento de dívidas e outros proprietários. Concordo que, a responsabilidade limitada é uma condição necessária, mas não suficiente, para explicar a ampla dependência de ações como fonte de capital.

O paradigma *shareholder*

Considero o paradigma *shareholder*, ou acionário, como a estrutura conceitual da abordagem clássica da governança corporativa, sendo intrinsecamente moldado pela lógica financeira do capitalismo acionário. Nesse modelo, o objetivo supremo da empresa é a maximização do valor para os acionistas. Essa visão está profundamente arraigada na teoria da agência, onde os acionistas (principais) delegam a gestão da empresa aos administradores (agentes).

A observação de Adam Smith (1776) sobre a negligência na administração de capital alheio em sociedades anônimas é, um precursor direto desse paradigma. Jensen e Meckling (1976) elaboram essa ideia, analisando os custos de agência que surgem quando o proprietário-administrador opta por vender parte dos direitos residuais da firma a terceiros, os acionistas externos. A divergência

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

de interesses é evidente: os gestores podem ser tentados a se apropriar de recursos da empresa (em forma de benefícios não pecuniários ou mordomias) para seu próprio consumo, ou a evitar o esforço em novos empreendimentos lucrativos, o que, em última análise, reduz o valor da firma para os acionistas. Jensen e Meckling (1976) afirmam que essa tendência do administrador de se apropriar dos recursos da empresa, na forma de vantagens ou mordomias, para seu próprio consumo é uma fonte de conflito.

Para mitigar esses custos de agência, o paradigma *shareholder* implementa mecanismos de governança específicos, tais como sistemas de monitoramento (auditorias, controles formais, conselhos de administração) e sistemas de incentivo (remuneração vinculada ao desempenho). Entendo que esses mecanismos visam alinhar os interesses dos administradores com os dos acionistas. Jensen e Meckling (1976) argumentam que a existência de acionistas externos implica que os custos de agência serão suportados pelos proprietários-administradores, seja diretamente, seja por meio de um preço de venda menor para suas ações. Como observam Lund e Pollman (2021), o paradigma acionário é sustentado por um "complexo de estruturas legais, institucionais e culturais que canalizam o comportamento corporativo em direção à maximização do valor dos acionistas, independentemente das consequências sociais ou ambientais". Essa visão evidencia que o modelo *shareholder* não é apenas uma escolha teórica, mas um mecanismo sistêmico que condiciona o próprio modo de funcionamento das empresas contemporâneas.

Compreendo que a estrutura de propriedade ou estrutura de capital da firma é uma variável neste paradigma. Conforme Jensen e Meckling (1976), ela não se refere apenas às quantias de capital de terceiros e de capital próprio, mas também das parcelas de capital próprio e de terceiros detidas pelo administrador. O objetivo é otimizar essa combinação de financiamento para minimizar os custos de agência e, consequentemente, maximizar o valor da firma.

Contudo, eu percebo que, mesmo com a implementação de monitoramento e incentivos, a teoria não sugere que os custos de agência serão completamente

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

eliminados, ou que a empresa operará para maximizar seu valor absoluto sem qualquer custo. Jensen e Meckling (1976) alertam contra a “falácia [...] de comparar um mundo no qual o minério de ferro é uma *commodity* escassa (e, portanto, custosa) com um mundo no qual ele é disponível de graça a custo zero e concluir que o primeiro mundo é “não ótimo”". Com isso, a existência de custos de agência é uma realidade intrínseca, e o objetivo é otimizá-los, não eliminá-los. Também noto que, conforme Jensen e Meckling (1976) indicam, as atividades de análise de títulos, ao reduzir os custos de agência, podem ser socialmente produtivas, pois seus benefícios se refletem em um valor capitalizado superior dos direitos de propriedade para as empresas.

Eu me questiono, como Alchian (1968) (citado por Jensen e Meckling, 1976), por que milhões de indivíduos estão dispostos a entregar uma parcela significativa de sua riqueza a organizações operadas por administradores que têm tão pouco interesse no bem-estar desses indivíduos. Essa é a essência do dilema do paradigma *shareholder* e da separação entre posse e controle.

Limites da racionalidade instrumental

A abordagem clássica da governança corporativa, repousa sobre uma fundamentação de racionalidade instrumental que privilegia contratos formais, incentivos financeiros e a maximização da eficiência econômica. No entanto, argumentei que esse arcabouço teórico revela suas "rachaduras" quando confrontado com a complexidade das demandas contemporâneas, como as crises climáticas, as desigualdades sociais persistentes e a crescente exigência de justiça intergeracional.

A própria Teoria da Agência, como observei, assume a "racionalidade limitada" dos indivíduos. Eisenhardt (2015) afirma explicitamente que a teoria da agência, apesar de sua validade, oferece uma visão parcial do mundo que, embora seja válido, também ignora um bom bocado da complexidade das organizações. Ela sugere que, para alcançar uma compreensão mais realista e abrangente, a teoria da agência deve ser usada com teorias complementares, como as teorias institucionais. Essa combinação, conforme Eisenhardt (2015),

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

resulta em uma melhor compreensão da compensação.

A predominância do paradigma *shareholder* na busca incessante pela maximização do valor para os acionistas me leva a questionar se essa racionalidade instrumental é, de fato, suficiente para abordar a amplitude dos dilemas contemporâneos. Nessa perspectiva, a governança se configura mais como um campo de disputas permanentes do que como uma técnica desprovida de conflitos. A lógica dos *shareholders*, focada na eficiência e previsibilidade econômica, frequentemente entra em conflito com a lógica dos *stakeholders*, que demanda legitimidade, ética, sustentabilidade e reputação.

Nesse cenário, a divergência entre os interesses do agente e do principal, embora tratada pela teoria da agência como um problema de alinhamento de incentivos e mecanismos de preços, talvez não abranja a totalidade dessas complexas interações sociais e éticas. O pressuposto do autointeresse, fundamental para a teoria da agência, embora seja um motor da vida organizacional, pode induzir a comportamentos oportunistas ou a decisões que, embora sejam consideradas eficientes sob uma ótica restrita, podem ser profundamente prejudiciais em um contexto mais amplo, impactando o bem-estar social e ambiental. Eisenhardt (2015) ressalta que a teoria da agência, em sua ênfase no autointeresse, contribui para um quadro global para entender várias formas de auto interesse, levando a uma melhor compreensão de quando tais comportamentos será provável e quando eles vão ser eficazes.

A necessidade de expandir a pesquisa para contextos mais ricos e complexos é uma recomendação clara de Eisenhardt (2015) e para superar as limitações atuais. Isso implica explorar temas de comportamento organizacional que se relacionam com a assimetria de informação (ou engano), a mentira e a culpa em situações cooperativas. Adicionalmente, a própria complexidade dos contratos do mundo real, que frequentemente são uma mistura de recompensas baseadas em comportamento e em resultados, demonstra os limites de uma visão puramente instrumental e exige que os pesquisadores considerem um espectro mais amplo de possíveis contratos. Concordo com Eisenhardt (2015) que essas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

recompensas mistas (comportamento e os resultados) apresentam dificuldades empíricas, mas eles também refletem a vida real.

Em minha análise, a racionalidade instrumental da abordagem clássica, centrada na eficiência econômica e nos interesses dos *shareholders*, é inegavelmente relevante, mas se mostra insuficiente para capturar a complexidade multifacetada das organizações e as novas e urgentes demandas sociais e ambientais. Compreendo que é imperativo repensar a governança não apenas como uma técnica de controle, mas como uma "ecologia de relações humanas, financeiras e institucionais", que exige a integração de múltiplas perspectivas e uma reflexão crítica contínua. Meus questionamentos para o ensaio se aprofundam na possibilidade de as instituições públicas poderem inaugurar epistemologias próprias de governança, distintas das que herdamos do mundo corporativo. Conforme Pereira Filho (2022), o modelo contábil internacional das IFRS (*International Financial Reporting Standards*) manifesta uma lógica de governança orientada aos acionistas, reforçando a racionalidade financeira predominante no campo empresarial. Esta é uma reflexão que me move em direção a uma compreensão mais matizada e contextualizada da governança, alinhada à sugestão de Eisenhardt (2015) de que a força da pesquisa organizacional é a sua teoria poliglota que produz uma visão mais realista das organizações.

2. A Expansão Multidimensional da Governança

Em meu percurso para a construção deste ensaio teórico, dedico este capítulo a aprofundar **a ideia de que a governança transcende a sua concepção tradicional, enraizada na teoria da agência**. Conforme já iniciei, a visão de que a governança é um conjunto de regras e mecanismos focados na proteção dos investidores, originada na separação entre posse e controle (Jensen e Meckling, 1976), parece-me insuficiente para abarcar os dilemas contemporâneos. Minha intenção aqui não é oferecer respostas definitivas, mas habitar as perguntas, como já afirmei na introdução.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Neste sentido, a governança não é uma essência, mas um processo; não é uma identidade, mas uma não-identidade. Ela se manifesta constantemente em deslocamento, no atrito entre diferentes interesses e racionalidades, entre o contrato e a legitimidade, entre o cálculo e a ética. É precisamente por essa natureza de "evoluir para", por não caber em uma única definição, que ela se mantém relevante e necessária. Ao longo deste capítulo, explorarei as diversas perspectivas teóricas que contribuíram para essa expansão multidimensional da governança, desde a inclusão de múltiplos atores até a influência de normas sociais e a complexidade dos sinais transmitidos no mercado, culminando na reflexão sobre o risco da sobrecarga conceitual que essa ampliação pode gerar.

Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* representa um marco na expansão do entendimento da governança, afastando-se da visão puramente acionária. Conforme R. Edward Freeman (1984), a abordagem dos *stakeholders* surgiu em meados da década de 1980 como uma resposta ao desafio de um novo arcabouço conceitual, buscando ampliar o conceito de gestão estratégica além de suas raízes econômicas tradicionais. Freeman (1984), *stakeholders* são definidos como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar o cumprimento dos objetivos de uma organização. A teoria dos *stakeholders* abre a os horizontes para o entendimento da governança, mas não a fecha. Ao incluir múltiplos atores, ela amplia possibilidades, mas também corre o risco de dissolver o conceito em excesso de vozes. O que é governança quando todos são stakeholders? Talvez a sua força esteja justamente na tensão entre inclusão e indeterminação, em transformar a governança em um campo em permanente disputa pelo direito de falar e ser ouvido.

Na minha visão, essa abordagem é tanto prescritiva quanto descritiva, integrando análises econômicas, políticas e morais, o que a diferencia de um mero estudo empírico. Ela me permite compreender que o sucesso de uma empresa não se restringe à criação de valor para os acionistas, mas da satisfação simultânea de múltiplos *stakeholders*, integrando as perspectivas de todos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Donaldson e Preston (1995), por sua vez, complementaram essa visão ao categorizar as teorias dos *stakeholders* em três aspectos: descritivo, instrumental e normativo. Uma teoria descritiva apenas ilustra que as empresas possuem stakeholders; uma instrumental demonstra que as empresas que consideram seus *stakeholders* desenvolvem estratégias bem-sucedidas; e uma teoria normativa descreve por que as empresas deveriam dar atenção aos seus *stakeholders*. Essa busca por uma justificação normativa leva a teoria para além das questões estratégicas e para o campo dos fundamentos filosóficos. A teoria dos *stakeholders*, consequentemente, permite a incorporação de valores pessoais na formulação e implementação de planos estratégicos, como o conceito de uma estratégia empresarial.

No contexto dese ensaio, reconheço que a abordagem dos *stakeholders* oferece um contraponto à teoria tradicional baseada nos acionistas. Ela se baseia em fundamentos morais, incluindo valores como respeito aos direitos humanos, justiça, honestidade, liberdade de escolha, integridade, confiança, lealdade e responsabilidade. Para Jeffrey S. Harrison (2006), os *stakeholders* genuínos são aqueles que contribuem ou têm a capacidade de minar as atividades produtivas de uma organização, e firmas que cuidam excelentemente de um amplo grupo desses stakeholders obterão benefícios que não estão disponíveis para outras organizações Isso leva a uma sinergia entre *stakeholders*, onde é possível tomar decisões que proporcionam utilidade a múltiplos *stakeholders*.

Teoria Institucional

A teoria institucional oferece uma lente para entender a homogeneidade nas estruturas e práticas organizacionais, um fenômeno que DiMaggio e Powell (1983) denominaram "isomorfismo institucional". Em sua obra "*The Iron Cage Revisited*", eles argumentam que as organizações se tornam cada vez mais semelhantes ao tentar mudá-las, e esse processo é impulsionado pelo estado e pelas profissões, e não apenas pelo mercado competitivo.

Identifico três **mecanismos de isomorfismo** que levam a essa homogeneidade:

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Isomorfismo coercitivo: Decorre de pressões formais e informais exercidas por outras organizações das quais dependem, ou por expectativas culturais da sociedade. Exemplos incluem a conformidade com regulamentações governamentais, requisitos fiscais ou a adoção de práticas de ação afirmativa. Essas mudanças podem ser em grande parte cerimoniais, mas afetam as relações de poder internas e externas.

Isomorfismo mimético: Ocorre quando as organizações imitam outras, especialmente em condições de incerteza ou ambiguidade de metas. Elas modelam-se em organizações que percebem como bem-sucedidas, pois isso pode aumentar sua legitimidade e reduzir a incerteza.

Isomorfismo normativo: Resulta da profissionalização, que se manifesta por meio de educação formal e redes profissionais que disseminam novos modelos e normas. Universidades e associações profissionais, por exemplo, são centros para o desenvolvimento de normas que criam um conjunto de indivíduos intercambiáveis com orientações e disposições semelhantes.

Tradicionalmente, a teoria institucional tendeu a limitar suas previsões a diferentes tipos de conformidade estrutural ou processual ao ambiente, descrevendo as organizações como passivas diante das pressões. No entanto, Christine Oliver (1991) criticou essa visão passiva, argumentando que a teoria institucional pode, de fato, acomodar o comportamento organizacional ativo e que busca interesses. Ela propõe uma tipologia de respostas estratégicas que variam de passividade a resistência ativa: acquiescência, compromisso, evasão, desafio e manipulação. Isso implica que as organizações podem exercer agência e influência sobre o ambiente.

Reconheço a importância de usar a teoria institucional em conjunto com outras perspectivas, como a da agência, para uma melhor compreensão da realidade organizacional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Teoria da Legitimidade

A legitimidade, em minha jornada de compreensão da governança, é um conceito invocado de forma ambígua. Mark C. Suchman (1995) oferece uma definição abrangente que me auxilia a navegar por essa complexidade: "Legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições". Essa percepção leva à persistência, porque as audiências são mais propensas a fornecer recursos a organizações que parecem desejáveis, corretas ou apropriadas.

Suchman (1995) distingue entre duas abordagens principais:

Primeiramente, a abordagem estratégica vê a legitimidade como um recurso operacional que as organizações manipulam e empregam instrumentalmente para obter apoio social. Aqui, a gestão assume um alto nível de controle sobre o processo de legitimação, contrastando a maleabilidade dos símbolos com a recalcitrância dos resultados tangíveis e reais.

Em segundo lugar, a abordagem institucional, em contraste, concebe a legitimidade como um conjunto de crenças constitutivas. As instituições externas constroem e interpenetram a organização, determinando como ela é construída, operada e avaliada.

Como Suchman (1995), procuro um caminho intermediário, reconhecendo que as organizações podem e formulam estratégias para promover percepções legitimadoras de desejabilidade, propriedade e adequação, ao mesmo tempo em que considero os ambientes culturais fundamentalmente constitutivos da vida organizacional.

Suchman (1995) identifica três tipos principais de legitimidade, cada um baseado em uma dinâmica comportamental diferente:

Legitimidade Pragmática: Baseia-se em cálculos autointeressados

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

da audiência, envolvendo trocas diretas ou interdependências políticas, econômicas ou sociais. Isso inclui a legitimidade de troca (valor esperado da política para constituintes), de influência (conformidade com as expectativas do público influente) e disposicional (a percepção de que a organização tem nossos melhores interesses em mente ou compartilha nossos valores).

Legitimidade Moral: Reflete uma avaliação normativa positiva da organização e suas atividades, baseada na crença de que a atividade é a coisa certa a fazer e promove o bem-estar social. Isso pode se manifestar em avaliações de resultados e consequências, técnicas e procedimentos, categorias e estruturas (legitimidade estrutural) ou, mais raramente, líderes e representantes (legitimidade pessoal).

Legitimidade Cognitiva: Baseia-se na compreensibilidade e na aceitação tácita (*taken-for-grantedness*) da organização, tornando-a previsível, significativa e convidativa. Organizações ganham legitimidade cognitiva ao conformar-se a modelos ou padrões estabelecidos ou por meio da formalização e profissionalização.

A legitimidade, portanto, não é um fenômeno unitário, mas um conjunto de dinâmicas inter-relacionadas. Como Suchman (1995) observa, à medida que se avança da legitimidade pragmática para a moral e, finalmente, para a cognitiva, a legitimidade torna-se mais difícil de obter e manipular, mas também se torna mais sutil, mais profunda e mais autossustentável, uma vez estabelecida. Busco explorar como essas diferentes formas de legitimidade se manifestam e colidem no campo da governança.

Teoria da Sinalização

A teoria da sinalização, introduzida por A. Michael Spence (1973), me permite entender **como a informação é transferida em contextos de assimetria**. Spence (1973), explica que, em situações como a contratação, os

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

empregadores buscam saber antecipadamente o quão produtivos serão seus funcionários. Para isso, eles utilizam sinais de mercado, que são características que podem ser manipuladas pelo candidato a um certo custo (por exemplo, a educação). Se os custos desses sinais forem suficientemente correlacionados negativamente com a produtividade, os empregadores podem usá-los para selecionar pessoas mais produtivas.

Embora Spence (1973) tenha focado inicialmente no mercado de trabalho, a aplicação da teoria da sinalização é muito mais ampla, estendendo-se a garantias, marcas, promoção interna, agências certificadoras e discriminação. No contexto da governança, entendo que as organizações utilizam a sinalização para comunicar suas qualidades, intenções e compromissos a um público diverso de *stakeholders*. Esse processo controi a confiança e a legitimidade necessárias, especialmente quando a informação completa sobre o desempenho real é difícil de obter.

O Risco da Sobrecarga Conceitual: Tudo Vira Governança

Ao abraçar essa expansão multidimensional da governança, deparo-me com uma inquietação: o risco da sobrecarga conceitual, onde tudo vira governança e nada, ao mesmo tempo. A tentação da ciência tradicional é reduzir a governança a uma identidade, um conjunto de regras, métricas e indicadores, buscando um modelo único, replicável e universal. No entanto, meu ensaio resiste a essa pretensão, pois a governança, em sua essência, é um "processo" e uma "não-identidade".

Quando expandimos a governança para incluir a sustentabilidade e os *stakeholders*, como venho argumentando, surge a crítica de que esse movimento pode levar a um esvaziamento do conceito. Se a governança precisa contemplar todos os interesses, todas as éticas, todos os impactos sociais e ambientais, corre-se o risco de perder o foco e a capacidade de intervenção. A falta de rigor nas argumentações, mascarada pela ideologia da liberdade total, é um perigo que o ensaio teórico, por sua própria natureza, deve evitar.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

A consciência da "não-identidade" da governança, longe de ser um defeito, é sua força, pois nos obriga a repensar continuamente seus limites e possibilidades. Aceitar essa condição me liberta para pensar a governança não como um processo aberto, uma interrogação constante. Meu ensaio teórico, portanto, é um convite a abraçar a governança como um campo de perguntas, onde a busca por equilíbrio e significado é contínua e desafiadora.

3. Governança como Não-Identidade: Aportes da Teoria Crítica

A tentação da ciência tradicional é reduzir a governança a uma identidade: um conjunto de regras, métricas e indicadores, como se houvesse um modelo único, replicável e universal, capaz de harmonizar interesses e assegurar resultados previsíveis. Essa leitura, no entanto, revela-se limitada. O ensaio, enquanto forma de pensamento, resiste a essa pretensão e nos lembra que a governança não é uma essência estática, mas um processo; não é identidade, mas não-identidade.

Neste capítulo, proponho aprofundar a compreensão da governança a partir das lentes da Teoria Crítica, dialogando com autores como Adorno, Habermas e Foucault, que nos ajudam a concebê-la como um campo em permanente deslocamento, permeado por tensões, contradições e aberturas. A governança se inscreve no atrito entre *shareholders* e *stakeholders*, entre contrato e legitimidade, entre cálculo e ética. Cada tentativa de defini-la rigidamente produz mais perguntas do que respostas: quando reduzida à maximização do valor para o acionista, denuncia-se sua cegueira social e ambiental; quando expandida para abarcar sustentabilidade e *stakeholders*, surge a crítica do esvaziamento conceitual, em que tudo se torna governança e nada, ao mesmo tempo.

Nesse jogo de forças, a governança não se deixa capturar inteiramente nem pelo vocabulário da eficiência, nem pelo da legitimidade. É justamente por não caber em uma única definição que permanece atual, viva e necessária.

Adorno: A crítica ao princípio da identidade

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

No campo das ideias, a reflexão sobre a governança como **'não-identidade'** encontra um fundamento decisivo na crítica de Theodor W. Adorno ao princípio da identidade. Adorno, em sua obra Dialética Negativa, subverte a tradição filosófica ao propor uma dialética que busca libertar a dialética de tal natureza afirmativa, sem perder nada em determinação. Para Adorno (1966), a contradição inerente à realidade não é um erro lógico, mas o indício da não-verdade da identidade.

Eu compreendo que o pensamento, em sua forma pura, tende a identificar, ou seja, a subsumir o particular ao universal. "Pensar significa identificar", afirma Adorno (1966). No entanto, os objetos da realidade não se dissolvem completamente em seus conceitos, e essa inadequação entre conceito e objeto é o que revela a "não-verdade da identidade". Essa tendência à identificação, na minha leitura, é profundamente relevante para a governança, pois como Adorno (1966) assinala, a identidade é a forma originária da ideologia. Goza-se dela como uma adequação à coisa reprimida, e essa adequação sempre foi também submissão às metas de dominação.

A crítica de Adorno (1966) se estende à própria ideia de sistema. Ele argumenta que o sistema é a objetividade negativa, não o sujeito positivo. Os sistemas, especialmente os filosóficos, buscam impor uma ordem produzida que, paradoxalmente, não é mais ordem alguma. Essa busca por um sistema fechado, onde tudo é subsumido ao axioma da identidade, violenta a objetividade e se distancia dela. A dialética negativa, portanto, surge como a consciência consequente da não-identidade. Ela nos impele a reconhecer o que é diferenciado aparece como divergente, dissonante, negativo, especialmente quando a consciência tenta impor uma unidade totalizante.

No contexto da governança, isso me **leva a questionar a pretensão de sistemas de governança que se apresentam como completos, coerentes e neutros**. A crítica à ideologia não é periférico e intracientífico, mas da própria consciência constitutiva. Percebo que o erro do pensamento tradicional é tomar a identidade como sua finalidade, quando na verdade, a própria consciência da não-

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

identidade contém a identidade.

Minha abordagem à governança busca desmantelar a ilusão de que ela possa ser um modelo unificado e completamente identificado com seus propósitos declarados. Eu vejo essa crítica adorniana como um convite a abraçar a governança em sua natureza fragmentária, assistemática e sempre em movimento.

Habermas: legitimidade comunicativa e racionalidade ampliada

A partir da crítica de Adorno, me volto para Jürgen Habermas e sua Teoria da Ação Comunicativa, que, embora reconheça as patologias da modernidade diagnosticadas pela primeira geração da Teoria Crítica, busca um caminho para a emancipação por meio da racionalidade comunicativa. Habermas (1981), desenvolve um modelo que nega a absolutização da razão instrumental e da totalização das relações de dominação.

Entendo que Habermas (1981), amplia o conceito de racionalidade, diferenciando o agir teleológico (orientado ao êxito e controle) do agir comunicativo (orientado ao entendimento e ao diálogo). No agir comunicativo, os planos de ação dos atores envolvidos são coordenados pelo entendimento, em que os cálculos egocêntricos da ação instrumental e ação estratégica são deixados de lado. Para ele, a linguagem é o meio fundamental para a construção de consensos livres de coerção. Essa forma de comunicação é universal e se baseia na busca pelo entendimento onde as pessoas compreendem tanto a estrutura quanto os significados da fala.

A governança, sob essa ótica, não pode ser reduzida a uma mera técnica de gestão ou a um conjunto de regras que visam à eficiência instrumental. Minha análise sugere que a governança deve se abrir para uma racionalidade ampliada, incorporando a busca por legitimidade que emana do agir comunicativo. A legitimidade, conforme Suchman (1995), é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

crenças e definições. Habermas (1981), baseia-se em consensos e que a autoridade do sagrado é substituída pela autoridade do entendimento, permitindo que a legitimidade seja construída por meio de acordo normativo básico.

Habermas (1981), aponta que o Estado moderno tem que se preocupar, por sua própria iniciativa, com a legitimidade do poder que monopoliza. Interpreto que a capacidade de uma governança se legitimar depende da sua abertura para o diálogo, para a contestação e para a construção de normas que possam ser aceitas com boas razões por todos os interessados.

Contudo, Habermas (1981) também adverte sobre os sistemas econômico (dinheiro) e administrativo (poder). Esses sistemas, embora se diferenciem das estruturas simbólicas incorporam os usos da linguagem, isso resulta em patologias sociais, onde a racionalização unilateral reifica a prática cotidiana. Minha preocupação é que a governança, ao buscar eficiência de forma instrumentalizada, corra o risco de cair nessa "racionalização unilateral" e de obscurecer as ações comunicativas. O desafio, portanto, é garantir que a governança não se torne um sistema fechado e unidimensional, mas que preserve e promova os espaços para interações desligadas de contextos normativos.

Foucault: governamentalidade e a produção de subjetividades

Minha investigação sobre a governança se aprofunda com os aportes de Michel Foucault, especialmente em suas análises sobre poder, governamentalidade e a produção de subjetividades. Reconheço, como Foucault (2003) demonstra, que a organização é uma produção discursiva, pela qual se opera uma relação saber-poder. As obsessões espaciais de Foucault, como ele mesmo admite, o levaram a descobrir as relações que podem existir entre poder e saber, e como o saber funciona como um poder e reproduz os seus efeitos.

A "governamentalidade" em Foucault (1979) descreve uma arte de governar que transcende a figura do príncipe maquiavélico e se expande em múltiplas práticas imanentes à sociedade e ao Estado. Governar significa uma correta disposição das coisas de que se assume o encargo para conduzi-las a um

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

fim conveniente (La Perriére, citado em Foucault, 2008). Isso implica uma pluralidade de fins específicos e a utilização de mais táticas do que leis, ou utilizar ao máximo as leis como táticas. A governamentalidade é a sobrevivência do Estado moderno, pois são as táticas de governo que permitem definir a cada instante o que deve ou não competir ao Estado.

Foucault (1979), nos mostra que o poder disciplinar, não se exerce de forma visível e espetacular como a soberania do Antigo Regime, mas tornando-se invisível e impondo aos que submete um princípio de visibilidade obrigatória. A disciplina é uma anatomia política do detalhe, que atua capilarmente nos corpos, gestos, atitudes e discursos dos indivíduos.

Eu vejo na perspectiva foucaultiana que a governança, longe de ser neutra, é um campo de forças que atua ativamente na produção de subjetividades. O indivíduo, com suas características e identidade, é o produto de uma relação de poder que se exerce sobre corpos, multiplicidade, movimentos, desejos, forças. O corpo, para Foucault, não é um dado biológico, mas uma construção histórica e social definida pelas relações de poder.

Questiono a pretensão de universalidade dos modelos de governança, pois Foucault (1976), nos alerta sobre a soberania e disciplina. Isso significa que a governança não pode se refugiar em modelos jurídicos formais que mascaram as relações de dominação. Isso demonstra que a governança, ao lidar com a "não-identidade", não pode simplesmente eliminar o "outro", mas o incorpora e o transforma, criando novas formas de ser e agir.

Governança como construção discursiva: aportes construcionistas críticos

A partir das contribuições da Teoria Crítica e, em especial, das discussões sobre o poder e o saber de Foucault, eu defendo que a governança como uma construção discursiva. Essa perspectiva se alinha com o construcionismo social, que entende a realidade não como objetiva e singular, mas como subjetiva. Minha abordagem reconhece que as organizações, e por extensão a governança, não são formas acabadas ou sistemas completos, mas móveis, provisórias,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

inacabadas e incompletas.

Nesse contexto, Berger e Luckmann (1985) abordam a sociologia do conhecimento como o estudo das relações entre o pensamento humano e o contexto social em que ele se desenvolve. Eles apontam que o conhecimento primário relativo à ordem institucional é o conhecimento situado no nível pré-teórico, que consiste em tudo o que todos sabem. Eu interpreto que a governança é, em grande parte, moldada por esses saberes e discursos cotidianos, que são socialmente construídos e, por vezes, reificados. A reificação, para Berger e Luckmann (1985), consiste em outorgar às instituições em um status ontológico independente da atividade e da significação humanas, ocultando sua contínua produção humana. Marx, conforme eles lembram, chamou a consciência reificadora de falsa consciência. No meu entendimento, o construcionismo crítico da governança busca desvelar essa reificação, expondo as contingências e construções por trás das formas de governança tidas como naturais.

O construcionismo social, como apontam Czarniawska (2003) e Souza *et al*. (2015), não visa formular leis ou predizer fenômenos, mas entender como algo é construído para fora da existência material. Isso envolve a interação constante entre "humanos e não humanos" (Souza, *et al*., 2015). O fato de a governança ser uma construção discursiva e social permite que ela seja problematizada e compreendida em sua "não-identidade".

A reflexão de Bourdieu (1989), que concebe os sistemas simbólicos como instrumento de poder, serve para legitimar a ordem vigente. Ele propõe uma visão da cultura como "estrutura estruturante", e não apenas estruturada, onde o domínio do social é o domínio da modalidade. Isso significa que as normas e os valores da governança não são fixos, mas são produtos de vontade coletiva e escolha entre diferentes opções possíveis. Meu objetivo, com essa abordagem construcionista crítica, é desvelar o arbitrário cultural que mascara tanto o caráter arbitrário das significações da governança quanto a dominação subjacente. Logo, a governança é constantemente produzida e reproduzida, busco expor as condições e os interesses que moldam essa produção.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Governança como processo aberto, inacabado e contraditório

Em coerência com os aportes da Teoria Crítica e do construcionismo social, reafirmo que a governança não é uma identidade estática, mas uma dinâmica em transformação contínua. Essa consciência da "não-identidade" da governança é, para mim, sua maior força, pois nos convida a encará-la como uma interrogação constante.

Adorno (1986), ao apontar que a dialética é a consciência consequente da “não-identidade", me fornece a base para compreender que a governança, em sua tentativa de se apresentar como um sistema coerente, inevitavelmente revela suas contradições. Ele afirma que a totalidade da contradição não é outra coisa senão a não-verdade da identificação total. O ensaio, como forma de pensamento, já incorpora essa lógica, mesmo sem dizer isso expressamente, o ensaio se conscientiza quanto a não-identidade; radical no não-radicalismo, na abstenção diante de qualquer redução a um princípio, no gesto de acentuar o parcial diante do total, no caráter fragmentário.

Foucault (1979), também reforça essa visão, mostrando que os fenômenos históricos não têm um ponto de surgimento teleológico, mas são o resultado do jogo casual das dominações. A governamentalidade, ao operar por táticas diversas e buscar pluralidade de fins específicos, revela-se um processo em constante mutação, sem uma finalidade última ou predefinida.

A visão construcionista, que define as organizações como móveis, provisórias, inacabadas e incompletas, é totalmente congruente com a ideia de governança como um processo. Souza, et al. (2015) argumentam que organizações não são entidades, mas construções sociais e históricas em constante movimento, sempre inacabadas e incompletas. O processo é aqui o oposto da estrutura, e não tem fim e nem finalidade, simplesmente, gera-se como um movimento genérico.

Habermas (1981), embora busque a construção de consensos, reconhece a complexificação social e a tensão inerente à modernidade. Ele aponta que a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

prática comunicativa cotidiana está inserida, num contexto em forma de Mundo da Vida, determinado por tradições culturais, ordens legítimas e indivíduos socializados. A necessidade de criar mais mecanismos de entendimento em sociedades complexas reflete a natureza aberta e em evolução da interação social, e por consequência, da governança.

Em última análise, a governança como processo aberto e contraditório significa que ela está em permanente movimento de afirmação e renúncia ao caráter afirmativo que o conhecimento pode adquirir. Abraçar a governança como uma "não-identidade" implica em reconhecer a sua natureza dinâmica, fluida e dialética.

A ideia de governança como “ecologia de tensões” entre eficiência e legitimidade

Ao longo deste ensaio, tenho argumentado que a governança se manifesta como um campo de tensão permanente, uma ecologia de tensões entre a busca por eficiência e a necessidade de legitimidade. Percebo que essa tensão é intrinsecamente epistemológica, marcada por uma dualidade entre uma lógica fundamentada na previsibilidade econômica e outra lógica orientada para a imprevisibilidade social. Enquanto uma abordagem vê a governança como ferramenta de controle focada na eficiência, a outra a compreende como um processo contínuo de reconhecimento e adaptação que prioriza a legitimidade. Ambas, ironicamente, reivindicam sua indispensabilidade.

Adorno (1986), nos ajuda a compreender a dimensão ideológica da eficiência. Ele argumenta que o princípio de troca, a redução do trabalho humano ao conceito universal abstrato do tempo médio de trabalho, é originariamente aparentado com o princípio de identificação. Essa troca transforma o mundo todo em algo idêntico, em totalidade. Interpreto que a busca cega pela eficiência na governança, sem uma crítica reflexiva, pode levar à homogeneização e à reificação, onde a identidade é a forma originária da ideologia e serve a metas de dominação. A crítica ao princípio de troca, na perspectiva adorniana, busca a realização do ideal de uma troca livre e justa que até os nossos dias não foi senão

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

mero pretexto. Isso ressalta a necessidade de uma governança que vá além da mera quantificação econômica e busque uma justiça qualitativa.

Habermas (1981), por sua vez, ao diferenciar o agir estratégico do agir comunicativo, ilumina a natureza da tensão. As ações teleológicas, orientadas ao êxito e ao controle, podem ser vistas como a busca pela eficiência instrumental. No entanto, ele adverte que o direito, embora importante para criar limites às ações racionais finalistas, também corre o risco de se tornar meramente teleológico. Compreendo que a legitimidade na governança, em particular, deve se vincular ao agir comunicativo, buscando acordos construídos linguisticamente e livres de coerção. A legitimidade moral e cognitiva, conforme Suchman (1995), é mais difícil de obter e manipular, mas também mais sutil, mais profunda e mais autossustentável.

Governança Contemporânea: novas fronteiras epistemológicas e práticas

A governança contemporânea se distancia das formulações normativas e economicistas que dominaram as décadas anteriores. Ela assume contornos plurais, interdisciplinares e, sobretudo, reflexivos sobre as próprias condições de legitimidade das organizações. Hart e Zingales (2022) definem essa transição como o deslocamento do paradigma da maximização do valor ao acionista (shareholder value maximization) para a maximização do bem-estar do acionista (*shareholder welfare maximization*), propondo uma visão em que as preferências sociais e ambientais são incorporadas às decisões corporativas. Tal mudança altera o próprio sentido da racionalidade econômica, convertendo a eficiência em um meio e não em um fim em si mesmo.

Essa inflexão é acompanhada por um alargamento da dimensão ética e institucional da governança. Fraga, Pereira Filho, Teodósio e Lacerda (2022) destacam que a criação de valor sustentável depende da centralidade do capital humano, elemento essencial para integrar governança e desempenho econômico-financeiro. Wirtz e Laurent (2014) demonstram que as práticas de governança são sustentadas por sistemas de valores e narrativas legitimadoras, e não apenas por arranjos técnicos de controle. De forma convergente, Grand e Grill (2020)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

evidenciam que as teorias contemporâneas da governança estão impregnadas de ideologias específicas e pressupostos morais que orientam a tomada de decisão. A neutralidade do discurso gerencial é, portanto, uma ilusão metodológica: governar implica decidir dentro de uma teia de valores, crenças e expectativas sociais.

Crifo e Rebérioux (2015) ampliam essa discussão ao tratarem a responsabilidade social e ambiental das empresas como a nova fronteira da finança sustentável. Para esses autores, o desempenho corporativo deve integrar dimensões econômicas e sociais, o que exige uma redefinição das métricas tradicionais de performance. Ben Larbi (2021) reforça a ideia de que não há uma convergência universal dos sistemas de governança, mas sim múltiplos arranjos adaptados às especificidades institucionais e culturais.

Dessa maneira, a governança contemporânea é simultaneamente global e contextual: dialoga com as agendas transnacionais (ESG, responsabilidade social, sustentabilidade), mas se ancora em valores locais que definem sua legitimidade e eficácia.

Nesse mesmo horizonte, a *Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières* (2017) propõe o conceito de *performance durable*, que redefine o desempenho organizacional como um constructo multidimensional, combinando indicadores financeiros, ambientais, sociais e de governança. Bolton, Butler e Martin (2024) corroboram essa abordagem ao evidenciarem que a medição do desempenho empresarial permanece, ainda hoje, predominantemente unidimensional, e que tal limitação fragiliza a validade teórica da estratégia. Ao proporem uma mensuração multidimensional da performance, os autores reaproximam a gestão da ética e da complexidade, resgatando a noção de que o sucesso de uma organização não pode ser avaliado sem considerar sua contribuição social e ambiental.

Por fim, o avanço dessas perspectivas conduz a uma reconfiguração epistemológica do campo: a governança deixa de ser um conjunto de mecanismos de controle e passa a ser compreendida como um sistema de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

regulação moral e social. Trata-se de uma arena em que o desempenho financeiro, a legitimidade simbólica e a sustentabilidade se articulam na construção do valor organizacional. Assim, a governança contemporânea busca produzir coerência ética em um mundo corporativo cada vez mais exposto a exigências de transparência e justiça.

4. Governança Pública no Brasil

A governança pública representa a aplicação de princípios de direção, coordenação e controle à gestão estatal, buscando assegurar a legitimidade, a eficiência e a integridade da ação governamental. Diferentemente da governança corporativa, cujo objetivo é a criação de valor econômico, a governança pública está orientada para a produção de valor público e para a promoção do interesse coletivo (Denhardt; Denhardt, 2015).

Nesse sentido, a governança pública não se reduz à adoção de instrumentos de controle e eficiência do setor privado, mas constitui um modelo de articulação entre governo, sociedade civil e instituições de controle. Osborne (2010) define a governança pública como uma nova fase do gerenciamento público, marcada pela interdependência entre múltiplos atores e pela atuação em redes colaborativas (*public governance networks*). Assim, o Estado deixa de ser o único provedor de políticas públicas e passa a atuar como orquestrador de capacidades sociais.

Matias-Pereira (2021) enfatiza que a governança pública pressupõe a transparência das decisões, o controle social e a prestação de contas (*accountability*) como pilares essenciais da confiança pública. Essa lógica supera a visão gerencialista da Nova Gestão Pública (NGP), ao compreender que a legitimidade da ação governamental não se mede apenas por resultados econômicos, mas pela responsividade democrática e ética institucional.

Na realidade brasileira, o Tribunal de Contas da União (TCU) conceitua a governança pública como “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade" (BRASIL, 2014). Essa concepção aproxima-se da noção de *accountable governance*, que busca equilibrar controle, participação e resultados.

Dessa forma, a governança pública emerge como um campo de convergência entre a racionalidade administrativa e a racionalidade democrática. Seu desafio não é apenas gerir recursos com eficiência, mas gerir valores, garantindo integridade, transparência e equidade na produção de políticas públicas. Essa perspectiva ressoa com o entendimento de Pereira Filho (2025), segundo o qual a governança deve incorporar uma dimensão ética e educativa voltada ao desenvolvimento integral e à sustentabilidade social.

A transição da governança corporativa para a Governança Pública não é um mero ajuste terminológico, mas um reflexo da necessidade de reestruturar o Estado para atender às complexas demandas da sociedade contemporânea. No Brasil, essa mudança ganhou impulso a partir do diagnóstico de esgotamento do modelo de administração burocrático-weberiano e da crise fiscal global dos anos 1980.

A Gênese da Governança Pública e a Contribuição de Bresser-Pereira

O principal catalisador dessa reforma foi a proposta de Administração Pública Gerencial (APG), cujo principal formulador no Brasil foi Luiz Carlos Bresser-Pereira. A APG emergiu como uma estratégia essencial para superar a crise fiscal e tornar o Estado mais coerente e eficiente, alinhado com o capitalismo contemporâneo. Bresser-Pereira (1997) defendia a APG como uma solução para o Estado da época, descrevendo a emergência desse modelo e seus objetivos de eficiência e combate ao patrimonialismo da seguinte forma:

A administração pública gerencial emergiu, na segunda metade deste século, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do rent-seeking ou da corrupção aberta.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

(Bresser-Pereira, 1997)

O modelo de Bresser-Pereira (1997) era substituir a burocracia focada em processos por uma administração orientada para resultados, promovendo a descentralização e a utilização de mecanismos de controle baseados em indicadores de desempenho e contratos de gestão. A Governança Pública, portanto, tem ênfase na eficiência e na capacidade de resposta às demandas sociais.

O Referencial de Governança do TCU: Mecanismos e Funções

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) assumiu a responsabilidade de institucionalização e na medição da Governança Pública. Desde 2007, o TCU realiza levantamentos sistemáticos para conhecer a situação da governança na administração pública federal e induzir a adoção de boas práticas. O Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (BRASIL, 2020), que se aplica a autarquias sintetiza o conceito que norteia essa atuação de controle:

> *"a governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. " (BRASIL, 2020)*

Essa definição, consolidada pelo TCU nas versões de 2013 e 2014 do Referencial, e mais recentemente na de 2020, estabelece as três funções básicas da governança, alinhadas às tarefas do controle e do governo: (1) Avaliar: Analisar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados; (2) Direcionar: Orientar políticas e planos; (3) Monitorar: Acompanhar resultados e o cumprimento de políticas (Brasil, 2013; 2014; 2020).

Para operacionalizar essas funções, o TCU estabeleceu os três mecanismos de governança: Liderança (Lid), Estratégia (Estr) e Controle (Cont),

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

essenciais para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização.

A Governança Multidimensional: O iESGo e o Laboratório IFMG

A perspectiva do TCU não se restringiu à eficiência e ao controle tradicionais. Em 2024, o instrumento de avaliação do Tribunal, anteriormente conhecido como iGG (Índice Integrado de Governança e Gestão), foi remodelado para incluir explicitamente a sustentabilidade, criando o iESGo (Índice de Governança e Sustentabilidade). Esse novo índice permite a avaliação de práticas nas dimensões ESG (Environmental, Social, and Governance), refletindo a expansão da governança para além do mero cumprimento legal, exigindo uma administração pública alinhada com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social (Brasil, 2024).

O iESGo (Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário) engloba a sustentabilidade social, que, conforme o levantamento, ainda está em estágios iniciais de implementação na maioria das organizações federais. Práticas específicas, como estabelecer modelos de gestão da sustentabilidade social. No Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), a aplicação desse referencial do TCU intensifica a colisão de racionalidades: a autarquia deve conciliar a busca por conformidade e eficiência administrativa com a expansão de sua missão para abranger requisitos de Sustentabilidade Social e Ambiental, conforme demandado pelo iESGo (Brasil, 2024).

5. O caso IFMG, enquanto instituição pública, como Laboratório Epistemológico

A reflexão neste ensaio tem me levado a compreensão de que a governança não se resolve em fórmulas prontas, mas se manifesta como um campo de tensões, onde racionalidades diversas colidem e se redefinem. Se, como argumentei anteriormente, a governança é um "evoluir para" que se reconstrói a cada disputa, a cada crise, a cada tentativa de conciliar eficiência econômica e legitimidade social, então as instituições públicas se revelam como

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

laboratórios privilegiados para observar essa dinâmica. Nesse cenário, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) emerge como um ensaio de governança, um espaço singular de experimentação epistemológica, onde a não-identidade entre diferentes lógicas é uma condição a ser habitada, e não um problema a ser meramente resolvido.

Breve histórico e missão dos Institutos Federais no Brasil

Os Institutos Federais (IFs) foram instituídos pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, Brasil (2008), com a missão de ofertar educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades. Entendo que essa criação não foi apenas uma reorganização administrativa, mas a materialização de um novo projeto educacional com um forte compromisso social. Conforme resolução nº 12 de 2014 (IFMG, 2014) e resolução nº 12 de 2018 (IFMG, 2018), historicamente, as escolas técnicas federais, que deram origem aos Institutos, passaram de um foco na formação para o mercado, muitas vezes instrumentalizada pelo capital industrial, para uma preocupação crescente com a qualidade social da educação a partir dos anos 2000.

A Lei de criação, Brasil (2008), define que os IFs devem ser instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica, conjugando conhecimentos técnicos e tecnológicos com a prática pedagógica (IFMG, 2016; 2018; 2021a). O IFMG, como seus pares, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Sua atuação é norteada por princípios como o compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática. Além disso, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais para fins de regulação, avaliação e supervisão de cursos superiores, o que eleva sua responsabilidade no cenário educacional brasileiro (IFMG, 2014; 2016; 2020; 2021a).

Pressões externas: *accountability*, órgãos de controle, eficiência na gestão de recursos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

No contexto de uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, o IFMG não está imune às pressões externas de governança que, muitas vezes, são herdadas do mundo corporativo, conforme Brasil (2008). Sou levado a refletir, junto com Eisenhardt (2015), sobre a necessidade de expandir a pesquisa organizacional para "contextos mais ricos e complexos", e o IFMG, sendo uma instituição pública, se encaixa perfeitamente nessa demanda.

Observo que, de um lado, há a inegável exigência de *accountability* financeira e eficiência na gestão de recursos. O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) são órgãos de controle que exercem forte influência. O TCU, por exemplo, alertava sobre a ampla gama de riscos a que estão expostas organizações públicas e exige que as organizações públicas federais apresentem relatórios de gestão seguindo um modelo de “Relato Integrado”, avaliando-as em sua governança, gestão e sustentabilidade através do Índice ESG (IESGo) (Brasil, 2021). A Auditoria Interna do IFMG, inclusive, apresenta anualmente um parecer sobre a Prestação de Contas e o Relatório de Gestão, avaliando a adequação dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos, o que evidencia essa pressão por conformidade e eficiência (IFMG, 2023).

O IFMG responde a essas pressões implementando uma robusta Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI), instituída pela Portaria IFMG nº 278, de 04 de março de 2020 (IFMG, 2020). Essa política estabelece diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades aplicáveis aos planos, metas, estratégias, ações, programas, projetos e atividades relacionadas aos processos de gestão interna e institucional. Além disso, o "Manual de Gestão de Riscos" do IFMG, concluído em 2021, está alicerçado na metodologia fundamentada em normas técnicas, como ABNT NBR 31000 e COSO, em regulamentações e em boas práticas difundidas na Administração Pública (IFMG, 2021a). Isso demonstra um esforço contínuo para otimizar o uso de recursos e alcançar a maturidade institucional em Gestão de Riscos (IFMG, 2021c). Tais medidas, se por um lado buscam a racionalidade instrumental da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

qual Habermas (1981) nos adverte, também são indispensáveis para a responsabilidade com o erário. Minha preocupação, porém, é que a busca por essa eficiência, se instrumentalizada demais, corra o risco de obscurecer as ações comunicativas e as finalidades mais amplas do IFMG.

Pressões internas: inclusão, extensão, impacto comunitário

Paralelamente às pressões externas por eficiência, o IFMG enfrenta pressões internas e demandas sociais que moldam sua legitimidade social, diferenciando-o substancialmente de uma empresa privada. Sua legitimidade, como já apontei, não nasce da remuneração ao investidor, mas de algo mais imponderável: a formação cidadã, o impacto social, a produção de conhecimento, a inclusão.

A inclusão é um princípio norteador explícito do IFMG (2024g). A instituição busca ampliar as políticas que promovam a inclusão e o respeito à diversidade, visando reduzir a evasão e as desigualdades educacionais, socioculturais, regionais e econômicas. Isso se manifesta em ações concretas, como a oferta de educação pública e gratuita, o atendimento a estudantes em situação de vulnerabilidade social, o uso de políticas de ações afirmativas em concursos e processos seletivos, e a promoção de iniciativas como o Censo de Diversidade e a construção de uma política de enfrentamento à violência de gênero (IFMG, 2024e; 2024f; 2024g).

A extensão concebida como um processo educativo, cultural e científico que articulam o ensino e a pesquisa de forma indissociável, para viabilizar uma relação transformadora entre o IFMG e a sociedade apoiando o desenvolvimento social e local. Essa área busca a socialização e a democratização do conhecimento, com foco em atividades culturais, artísticas e esportivas (IFMG, 2024a, 2024b, 2024c).

O impacto comunitário é intrínseco à missão dos Institutos Federais, que devem atuar como agentes colaboradores na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

2024-2028 do IFMG (IFMG 2024a), incorpora os princípios da sustentabilidade como diretriz transversal, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Isso reforça o papel do IFMG como agente de transformação social e referência no cumprimento dos compromissos nacionais e internacionais de desenvolvimento sustentável. Compreendo, essa atuação ressoa com a ideia de que a educação, para além de formar para o trabalho, deve tornar o cidadão um agente político, para compreender a realidade e ser capaz de ultrapassar os obstáculos que ela apresenta.

O IFMG: tensão entre métricas de desempenho, incluindo as financeiras e legitimidade social

É neste ponto de intersecção entre as exigências de eficiência e conformidade de uma autarquia federal e os imperativos sociais e éticos de sua missão educacional que o IFMG se manifesta como um exemplo da tensão entre métricas financeiras e legitimidade social. O IFMG não se guia pela maximização de lucro, sua legitimidade nasce de outros fundamentos. No entanto, é pressionado por exigências de governança semelhantes às do

setor privado.

Pergunto-me, então, o que ocorre quando aplicamos ao IFMG os mesmos instrumentos criados para empresas privadas? Relatórios, indicadores e métricas de eficiência, que na teoria da agência de Jensen e Meckling (1976) visam a maximização de lucros e a eficiência, podem de fato capturar a complexidade do papel social de uma instituição como o IFMG? Pode-se traduzir em balanços contábeis a transformação de vidas pelo acesso à educação pública?. A resposta, como já sinalizou Eisenhardt (1989), é que a teoria da agência oferece uma visão parcial do mundo, válida, mas que ignora muito, e, no caso do IFMG, ignoraria sua singularidade e sua missão social.

A Auditoria Interna do IFMG, ao analisar o Relatório de Gestão 2024, reconhece que a Gestão de Riscos é um processo ainda em implantação, necessitando identificar os principais riscos e oportunidades que podem afetar ou

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

aumentar a capacidade da instituição de alcançar seus objetivos (IFMG, 2024b). Além disso, o contador do IFMG declara que as demonstrações contábeis refletem com ressalva a situação orçamentária, financeira e patrimonial devido a desafios na implantação de módulos de sistemas e na realização de inventários (IFMG, 2023). Essas são rachaduras visíveis na busca pela eficiência e conformidade, que, em instituições públicas, se misturam com a complexidade de uma missão multifacetada.

A própria ausência de dotações orçamentárias consistentes para o custeio básico de funcionamento, que tende a dificultar o planejamento de ações de desenvolvimento institucional, é um exemplo de como as métricas financeiras impactam diretamente a capacidade da instituição de cumprir sua missão. Essa situação, acredito, encarna a "dimensão ideológica da eficiência" sobre a qual Adorno (1986) nos alerta.

Proposta de leitura do IFMG como espaço de experimentação epistemológica da governança

Diante dessa dupla exigência (*accountability* financeira e legitimidade social), entendo que o IFMG se revela como laboratório epistemológico da governança multidimensional. Nesse sentido, o IFMG não é um objeto de estudo que se presta a um sistema de compreensão rígido, mas uma entidade pelas suas contradições e movimentos, convoca uma racionalidade ampliada.

As tensões não são ocultadas, essa visibilidade do conflito, em vez de ser um problema, é a própria matéria-prima para uma experimentação epistemológica. A instituição se torna um terreno fértil para conversas entre epistemologias diferentes, como Foucault (1979) poderia ver na "governamentalidade" um conjunto de táticas que definem a atuação do Estado, e Habermas (1981) encontraria no diálogo interno e externo do IFMG uma busca por legitimidade através do agir comunicativo, resistindo à reificação da prática cotidiana por uma "racionalização unilateral".

Desta maneira, ao invés de buscar uma identidade estável e um modelo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

acabado de governança, é um ensaio de governança multifacetada onde a não-identidade entre eficiência e legitimidade não é problema a ser resolvido, mas condição a ser habitada. Conforme Adorno (1986) descreve que aconscientização quanto a não-identidade; radical no não-radicalismo, na abstenção diante de qualquer redução a um princípio, no gesto de acentuar o parcial diante do total, no caráter fragmentário. Essa descrição não pode ser reduzido a uma única métrica ou teoria.

A experimentação epistemológica do IFMG, portanto, reside em sua capacidade de desafiar essa lógica. Ela me convida a pensar a governança não como uma técnica neutra, mas como uma disputa histórica; não como um modelo acabado, mas como um processo aberto; não como uma verdade, mas como uma interrogação. É na persistência em fazer perguntas, em articular conceitos de forma não dogmática, e em valorizar a reflexão interpretativa que o IFMG, como um laboratório epistemológico, contribui para uma compreensão mais rica e matizada da governança pública, expandindo o pensamento organizacional para "contextos mais ricos e complexos", como sugerido por Eisenhardt (2015).

6. Crítica ao Fetichismo da Sustentabilidade

Ao longo deste ensaio, tenho argumentado que a governança transcende a sua concepção tradicional, enraizada na teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976), para se manifestar como uma força de oposição sempre presente. Minha visão é que ela se constrói no atrito contínuo entre a busca por eficiência econômica e a necessidade de legitimidade social. No movimento de expansão conceitual, **a sustentabilidade surge como o vocabulário dominante**, com seus relatórios ESG e **selos de responsabilidade**, **prometendo discutir a perspectiva do propósito e lucro.**

Contudo, levanto uma inquietação do risco do *fetichismo* da sustentabilidade, onde o discurso se torna mais importante que a transformação estrutural. O ensaio, como forma de pensamento, me obriga ao invés de aceitar a sustentabilidade como um consenso, propor interrogá-la como uma prática

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

tensionada e em constante disputa.

ESG e relatórios de sustentabilidade: promessas e armadilhas.

As promessas das métricas ESG (Ambiental, Social e Governança) e dos relatórios de sustentabilidade alinham-se à evolução da governança para a perspectiva *stakeholder*. Conforme R. Edward Freeman (1984), o objetivo estratégico deve ser gerenciar e integrar os interesses de todos os grupos que podem afetar ou são afetados pela organização, e não apenas os acionistas. Essa visão converge com a estrutura da Tríplice Linha de Base (*Triple Bottom Line*), proposta por John Elkington (1997), que visa a uma *performance* excelente nas dimensões econômica, social e ambiental, requerendo novas formas de parcerias e simbiose.

A literatura empírica frequentemente sinaliza que a alta performance ESG tem um impacto positivo, ou não negativo, no valor da empresa. Para Eccles, Ioannou, e Serafeim (2014), empresas com alta sustentabilidade superam suas contrapartes no longo prazo. No entanto, as armadilhas surgem na execução e na mensuração.

Primeiramente, enfrentamos problemas de qualidade e divergência dos dados. A confiabilidade dos dados ESG é preocupante, pois os indicadores podem ser inconsistentes entre as empresas e estão sujeitos ao *greenwashing*. Berg et al. (2022) confirmam que as correlações entre os *ratings* ESG de diferentes fornecedores variam entre 0,38 e 0,71, com a divergência de medição contribuindo com mais de 50% para essa discrepância. Isso me leva a concluir que a redução de problemas sociais e ambientais complexos a indicadores padronizados corre o risco de não capturar a densidade do real.

Em segundo lugar, a pressão por resultados ESG pode levar a um desvio de foco que Milton Friedman (1970) já criticava veementemente. Conforme Friedman (1970), a única responsabilidade social dos negócios é aumentar seus lucros. Um executivo que faz gastos em ESG além do requerido por lei, como reduzir a poluição ou contratar desempregados menos qualificados, está, na

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

verdade, gastando o dinheiro de outrem (acionistas, clientes ou empregados). Sob o ponto de vista de Friedman (1970), é uma doutrina fundamentalmente subversiva em uma sociedade livre, pois impõe impostos e decide sobre a alocação de recursos por meio de mecanismos políticos, e não de mercado.

Essa perspectiva de Friedman (1970) ganha força ao considerarmos que, para alguns teóricos, o engajamento em iniciativas sociais e ambientais pode ser um custo de agência (Barnea e Rubin, 2010), onde gestores utilizam o ESG para obter vantagens pessoais, como reputação profissional e benefícios privados, em detrimento do valor do acionista.

Sustentabilidade como sinal reputacional

Minha análise sugere que, diante das pressões de *stakeholders* (Freeman, 1984) e da crescente concentração de poder nas grandes corporações (Serafeim, 2014), a sustentabilidade frequentemente se manifesta como um sinal reputacional.

Na perspectiva da teoria da sinalização (Spence, 1973), as empresas comunicam suas qualidades e compromissos a um público diverso em um contexto de assimetria de informação. O investimento em ESG e a divulgação de relatórios de sustentabilidade servem, portanto, como um sinal que visa construir confiança e legitimidade. Essa é uma tática para obter legitimidade pragmática (Suchman, 1995), baseada no cálculo autointeressado da audiência que busca fornecer recursos a organizações percebidas como desejáveis ou apropriadas.

No entanto, o sinal pode ser emitido sem que haja transformação estrutural, levando ao *greenwashing*. O *greenwashing* é a prática de projetar uma imagem pró-social, falhando em cumprir as responsabilidades ambientais e sociais, o que Lyon e Montgomery (2015) descrevem como um efeito colateral da preocupação das empresas com a imagem.

Eu interpreto essa prática como o que Friedman (1970) chamaria de "manto para ações que são justificadas por outras razões". O executivo racional utiliza o discurso da responsabilidade social para gerar boa vontade como um

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

subproduto de gastos que são inteiramente justificados pelo seu próprio autointeresse (Friedman, 1970). Isso demonstra que a sustentabilidade se torna, de fato, um fenômeno discursivo (Foucault, 2003), onde a forma (o relatório, o selo, o score) é privilegiada em detrimento do conteúdo.

O risco da burocratização do "verde" em instituições públicas

O risco do *fetichismo* se intensifica no contexto das instituições públicas. Como já argumentei, o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) é um laboratório epistemológico que opera com uma missão multifacetada, e não com a maximização de lucros (Friedman, 1970). Sua legitimidade nasce de fundamentos sociais e éticos, e não apenas financeiros.

No entanto, o IFMG é compelido ao isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983), adotando modelos de governança e métricas de eficiência do setor privado. Essa conformidade é impulsionada por órgãos de controle, que exigem relatórios de gestão baseados em modelos corporativos, como o Índice ESG (IESGo) do TCU.

O risco reside em converter o propósito social em racionalidade instrumental. Adorno (1966) nos alerta que a busca cega pela identidade e pelo sistema é a forma originária da ideologia e serve a metas de dominação. A burocratização do "verde" pode levar o IFMG a focar em indicadores de sustentabilidade de fácil quantificação (como eficiência energética ou gestão de resíduos) para satisfazer o controle externo, em detrimento de seus objetivos sociais, complexos e difíceis de medir (como a inclusão e o impacto cultural). Conforme Habermas (1981), essa "racionalização unilateral" corre o risco de reificar a prática cotidiana e de obscurecer as ações comunicativas que deveriam sustentar a legitimidade.

O caso do IFMG: quando indicadores não capturam o impacto real.

A limitação dos indicadores na captura do impacto real é particularmente aguda. Eu me questiono, como os instrumentos desenhados para a governança de *shareholders* podem medir o sucesso em um contexto onde a missão envolve

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

o desenvolvimento institucional, a equidade e a cidadania?

A sustentabilidade empresarial, conforme Serafeim (2014), engaja-se em questões que são imateriais para sua *performance* financeira, mas importantes para os *stakeholders*, no caso público, os indicadores transplantados do universo corporativo são frequentemente imateriais para a missão institucional fundamental. Meu desafio, como ensaísta, é mostrar que a força do IFMG reside precisamente em sua capacidade de operar na não-identidade, resistindo à redução a um único princípio e valorizando o caráter fragmentário e multifacetado de sua missão (Adorno, 1986).

Para além do óbvio: sustentabilidade como prática tensionada, não como consenso

A crítica ao *fetichismo* da sustentabilidade não é uma negação de sua importância, mas um convite para ir "além do óbvio", reconhecendo-a como uma prática tensionada.

Compreendo que a sustentabilidade não é um rótulo de consenso, mas um campo de conflitos que precisa ser habitado. Conforme Adorno (1986), a dialética negativa é a consciência consequente da não-identidade, e a verdade não se concretiza pela afirmação dogmática. O ensaio, ao renunciar ao princípio da identidade e acentuar o parcial diante do total, me permite questionar: a verdadeira governança sustentável não estaria, então, nos conflitos e nas negociações diárias entre orçamento e inclusão, e não nos indicadores padronizados?

A visão de que a governança é um processo aberto e contraditório exige que aceitemos o atrito entre as racionalidades. Freeman (1984) enfatiza que a estratégia bem-sucedida deve integrar as perspectivas de todos os *stakeholders*, mesmo que isso signifique que nem todos os *stakeholders* se beneficiarão o tempo todo. John Elkington (1997) aponta que a transição para a sustentabilidade exige o desenvolvimento de parcerias estratégicas. Dessa forma, transcender o óbvio é abraçar a governança como uma ecologia de tensões, onde: a eficiência

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

econômica (Friedman, 1970; Jensen e Meckling, 1976) é indispensável para a viabilidade e gestão de recursos. A legitimidade social (Freeman, 1984; Suchman, 1995) é a bússola para a direção, garantindo que a corporação (ou instituição pública) sirva a interesses sociais mais amplos. A integração dessas dimensões (Elkington, 1997) não se dá por fórmulas mágicas ou indicadores neutros, mas pela articulação do diálogo (Habermas, 1981) e pela capacidade de a organização lidar com as contradições sem sucumbir ao dogmatismo ou à burocratização do "verde".

A sustentabilidade, em minha perspectiva, deve ser encarada como a busca permanente por uma justiça qualitativa (Adorno, 1986), um processo contínuo de interrogação que potencializa a autonomia intelectual e a transgressão da razão tradicional.

3. Considerações Finais

Chego a este ponto do ensaio com a pretensão de abrir o pensamento e transformar as tensões exploradas em novas direções para a pesquisa. O Problema de Pesquisa Central que norteou esta reflexão questionou a natureza da colisão entre a eficiência instrumental e a legitimidade social: **teríamos um modelo híbrido, governança integrada, possível ou uma contradição insolúvel?** A resposta deste ensaio aponta que essa colisão não se resolve em um modelo híbrido fácil, mas sim na compreensão da governança como 'Não-Identidade'. A governança, em particular nas instituições federais de ensino, nos convoca a uma Epistemologia Crítica, que desafia a visão de que a administração é uma técnica neutra ou um sistema acabado. Essa perspectivas é coerente com a defesa de Pereira Filho (2025), para quem a governança deve ser compreendida como prática educativa e ética, voltada à integralidade humana e ambiental.

Síntese dos Aprendizados: A Governança como Campo de Fricções

Ao longo deste percurso, tentei demonstrar que a governança é, um campo de conflito constante entre interesses distintos, uma ecologia de relações

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

humanas, financeiras e institucionais. Os principais atritos que explorei revelam as limitações da racionalidade instrumental dominante:

Shareholders* × *Stakeholders: Observamos que a governança clássica se ancorou na Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976), com foco na minimização dos custos de agência e na maximização do valor para o investidor. Em contraste, a Teoria dos *Stakeholders*, formulada por Freeman (1984), exige que as organizações gerenciem múltiplos interesses e criem valor para clientes, funcionários, fornecedores e comunidades. A literatura aponta um deslocamento do foco da eficiência contratual para abordagens institucionalistas e normativas.

Eficiência × Legitimidade: A busca pela eficiência econômica, tão essencial para a viabilidade (como observado por Friedman, 1970, e Jensen e Meckling, 1976), frequentemente colide com a necessidade de legitimidade social. Conforme Suchman (1995), a legitimidade é uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas.

Sustentabilidade × Fetichismo: Por fim, critiquei o risco de a sustentabilidade se tornar um mero sinal reputacional, um "*fetichismo*" ou uma construção discursiva (Foucault, 2003). A adoção de relatórios ESG, impulsionada por isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983), arrisca-se a priorizar métricas de fácil quantificação em detrimento da justiça qualitativa e intergeracional que deveria nortear o tema.

A Não-Identidade como Condição Constitutiva

Se a ciência tradicional busca reduzir a governança a um sistema coerente, este ensaio insiste que a força da governança crítica reside em sua não-identidade. Esta não é um defeito, mas a condição constitutiva de um campo que se recusa à totalização.

Recorro a Adorno (1986), que afirma que o ensaio se conscientiza quanto à não-identidade, sendo "radical no não-radicalismo, na abstenção diante de qualquer redução a um princípio, no gesto de acentuar o parcial diante do total, no caráter fragmentário". Essa lógica reforça a radicalidade do ensaio de como ir à

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

raiz sem dogmatizar em métodos ou sistemas fechados, devendo ser aplicada à própria governança.

A governança é não-identidade porque ela não pode ser integralmente capturada pela lógica contratualista, como a entendida na Teoria dos Direitos de Propriedade de Alchian e Demsetz (1972), nem pode ser totalmente dissolvida em meros slogans de legitimidade social. É um caminho em construção, cheio de impasses, que se reconstrói no atrito entre as racionalidades. Nesse sentido, a principal contribuição deste ensaio teórico reside em articular essa "ecologia de tensões" com a Epistemologia Crítica, propondo a governança como uma "não-identidade". Esta é a condição constitutiva de um campo que se recusa à totalização. Recorremos a Adorno (1986), cuja crítica ao princípio da identidade fornece o fundamento filosófico para compreender que a força da governança crítica está precisamente na sua incoerência aparente: o ensaio se conscientiza quanto à não-identidade, sendo radical no não-radicalismo, na abstenção diante de qualquer redução a um princípio, no gesto de acentuar o parcial diante do total. Assim, a governança requer uma Epistemologia Crítica, e sua força reside em permanecer como um movimento contínuo de interrogação, valorizando seu "caráter fragmentário" ao invés de buscar a ilusão de um modelo acabado.

Compreendo, assim, que a governança requer uma Epistemologia Crítica. Sua força reside em permanecer como uma trajetória marcada por avanços e contradições, um movimento contínuo de interrogação que resiste à redução a um único princípio e valoriza seu caráter fragmentário, contribuindo para a expansão do pensamento organizacional em contextos mais ricos e complexos.

Referências

ACADÉMIE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIÈRES. Performance durable de l'entreprise: quels indicateurs pour une évaluation globale ? Cahier n° 33. Paris: Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, 2017.

ADORNO, T. W. (2004). *Negative dialectics* (E.B. Ashton, Trans.). MIT Press. (Original work published 1966)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

ALCHIAN, A. A. *Uncertainty, evolution, and economic theory*. Journal of Political Economy, v. 58, n. 3, p. 211-221, 1968.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. *Production, information costs, and economic organization*. American Economic Review, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.

BARBOSA, Cleuber P. Governança em Universidades Federais brasileiras – uma contribuição a partir do IG-SEST. 2019. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2019

BARNEA, A.; RUBIN, A. *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*. Journal of Business Ethics, v. 97, n. 1, p. 71-86, 2010.

BEN LARBI, Sami. La performance des systèmes de gouvernance des entreprises dans un contexte international: approche comparative des modèles de capitalisme. Management International / International Management / Gestión Internacional, v. 25, n. spécial, p. 186–206, 2021. DOI: https://doi.org/10.7202/1086417ar

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books, 1985.

BERG, F.; KÖLBEL, J.; RIGOBON, R. *Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. Review of Finance*, v. 26, n. 6, p. 1315-1344, 2022.

BOLTON, Joel; BUTLER, Frank C.; MARTIN, John. “Firm performance” measurement in strategic management: some notes on our performance. JMH, v. 30, n. 3, p. 456-xxx, 2024.

BOURDIEU, P. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1.

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. 57 p

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242 p.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). TCU disponibiliza referencial para relato integrado

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

no setor público. 29 set. 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-disponibiliza-referencial-para-relato-integrado-no-setor-publico.htm. Acesso em: 10 out. 2023.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais: 2024 (Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário): Relatório individual da autoavaliação do IFMG. Brasília: TCU, 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. Revista do Serviço Público. Brasília, Enap, v. 120, n. 1, jan./abr. 1997.

CASTRO, M. C. C. S. Governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais. 2023. f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade, Belo Horizonte, 2023

COASE, R. H. *The nature of the firm. Economica*, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

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 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018

CRIFO, Patricia; REBÉRIOUX, Antoine. Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises: nouvelle frontière de la finance durable ? Revue d'économie financière, n. 117, p. 205–223, 2015. DOI: https://doi.org/10.3917/ecofi.117.0205

CZARNIAWSKA, B. *Narrative in social science research*. London: SAGE, 2003.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4. ed. New York: Routledge, 2015.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. Management Science, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

_____. *Agency theory: An assessment and review*. Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 2015.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

FAMA, E. F. *Agency problems and the theory of the firm*. Journal of Political Economy, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. *Separation of ownership and control*. Journal of Law and Economics, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FONTENELE, R. A. M. Accountability horizontal nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. 2014. 129 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014

FOUCAULT, M. *Discipline and punish*: The birth of the prison. New York: Vintage, 1979.

_____. *Society must be defended: Lectures at the Collège de France*, 1975–1976. New York: Picador, 2003.

_____. *The birth of biopolitics: Lectures at the Collège de France*, 1978–1979. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

FRAGA, M. S.; PEREIRA FILHO, A. D.; TEODÓSIO, A. S. S.; LACERDA, I. Os processos de criação de oferta, a centralidade do capital humano e o desempenho sustentável de empresas. Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v.20, p.1–25, 2022.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, New York, 13 Sept. 1970.

GRAND, Benoît; GRILL, Philippe. Les théories partenariales de la gouvernance: idéologies sous-jacentes et mécanisme de prise de décision éthique. Finance Contrôle Stratégie, v. 23, n. 1, p. 1–28, 2020. DOI: https://doi.org/10.4000/fcs.4807
.

HABERMAS, J. *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press, 1981.

HARRISON, J. S. *Foundations in strategic management*. Mason: Thomson South-Western, 2006.

HART, Oliver; ZINGALES, Luigi. The New Corporate Governance. The University of Chicago Business Law Review, v. 1, n. 1, p. 195–216, 2022.
Disponível em: https://chicagounbound.uchicago.edu/ucblr/vol1/iss1/7

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS (IFMG). Resolução Nº 12 de 11 de junho de 2014. Dispõe sobre a aprovação, ad referendum do Conselho Superior, do Projeto Pedagógico Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, 2014. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/.

_____. Portaria nº 375, de 09 de maio de 2016.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

Dispõe sobre a autorização de funcionamento de unidades dos Institutos Federais e atualiza a relação de unidades que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, 2016. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/.

_____. Resolução Nº 12 de 02 de maio de 2018. Dispõe sobre alteração do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, 2018. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/.

_____. Portaria nº 278, de 04 de março de 2020. Aprova o Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAd) do Instituto Federal de Minas, 2020. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/.

_____. Resolução Nº 20 de 08 de outubro de 2021. Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, 2021a. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/.

_____. Portaria nº 845, de 20 de dezembro de 2021. Dispõe sobre o Regimento Interno da unidade IFMG-Reitoria do InstitutoFederal de Educação, Ciência e Tecnologiade Minas Gerais, 2021b. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/.

_____. Manual de Gestão de Riscos. Belo Horizonte, 2021c. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/gestao/arquivos/manual_gestao_de_riscos_ifmg.pdf

_____. Auditoria Interna. Parecer 15/2023 - Sobre a Prestação de Contas e o Relatório de Gestão do Exercício de 2022. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/transparencia/auditoria-interna/pareceres/2023.

_____. Alinhamento do PDI 2024-2028 aos ODS/ONU. Belo Horizonte, 2024a. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/AlinhamentoPDIIFMG20242028aosODSONU.pdf

_____. Cadeia de Valor Público_PDI2024-2028, 2024b. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/cadeia-de-valor-publico_pdi2024-2028-ifmg.pdf/view

_____. Cadeia de Valor Público_PDI2024-2028, 2024c. Disponível em https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/relatorio-de-gestao

_____. Prestação de contas: relatório de gestão com resultados de 2024 é publicado,2024d. Disponível em ttps://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/prestacao-de-contas-relatorio-de-gestao-com-resultados-de-2024-e-publicado

_____. Fluxo de monitoramento e controle do PDI, 2024e. Disponível em https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/FluxodeMonitoramentodoPDI.pdf

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

_____. Resoluções, Instruções Normativas, Portaria Normativas e Normas Técnicas expedidas pelo IFMG, 2024f. Disponível em https://www.ifmg.edu.br/portal/ensino/normas-internas

_____. Plano de Integridade IFMG, 2024g. Disponível em https://www.ifmg.edu.br/portal/acesso-a-informacao/institucional/plano-de-integridade-ifmg.pdf/view

_____. Publicado o Relatório de Gestão 2024 do IFMG, 2024h. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/ourobranco/noticias/publicado-relatorio-de-gestao-com-resultados-de-2024

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LUND, D. S.; POLLMAN, E. The Corporate Governance Machine. Columbia Law Review, v.121, n.3, p.493–567, 2021. Disponível em: https://columbialawreview.org

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. *The means and end of greenwash*. Organization & Environment, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: como implantar mecanismos de governança pública para o desenvolvimento do Brasil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

_____. Governança no setor público. 2. ed. São Paulo: Gen-Atlas, 2022.

MARQUES, P. V. D. S. B. et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o "Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública" do Tribunal de Contas da União. Revista Controle - Doutrina e Artigos, v. 18, n. 2, p. 164–196, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.629

OLIVER, C. *Strategic responses to institutional processes*. Academy of Management Review, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OSBORNE, S. P. *The New Public Governance?* London: Routledge, 2010.

OUCHI, W. G. *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science, v. 25, n. 9, p. 833-848, 1979.

PEREIRA FILHO, A. D. Imbricações entre normatização contábil internacional e governança corporativa. RAGC, v.10, n.43, p.133–148, 2022.

_____. O embrião da governança corporativa na perícope de Lc 16,1–8. RAGC, v.14, p.149–157, 2024.

_____. Ecologia integral, governança corporativa e educação. Revista Aracê, v.7, n.4, p.17340–17348, 2025.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/01/2026 - **Accepted:** 17/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/08ynn424
Pages: 1-60

PEREIRA FILHO, A. D.; KNAPP, O. Reflexões sobre governança corporativa à luz da encíclica Laudato Si'. Encontros Teológicos, v.38, n.1, p.305–328, 2023.

RICHARDSON, G. B. *The organisation of industry*. The Economic Journal, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

ROSS, S. A. *The economic theory of agency: The principal's problem*. American Economic Review, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SMITH, Adam. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.

SOUZA, Francisco das Chagas Silva; DE MEDEIROS NETA, Olivia Morais. Educação Profissional e Tecnológica no Brasil no século XXI: expansão e limites. Educação Profissional e Tecnológica em Revista, v. 5, n. 2, p. 109-125, 2021.

SOUZA, Eloisio Moulin de; COSTA, Alessandra de Sá Mello da; PEREIRA, Severino Joaquim Nunes. A organização (in)corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 727-742, out./dez. 2015.

SPENCE, M. *Job market signaling*. Quarterly Journal of Economics, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

SUCHMAN, M. C. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

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

_____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WIRTZ, Peter; LAURENT, Bernard. Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan. Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE), v. 3, n. 13, p. 22–39, 2014. DOI: 10.3917/rimhe.013.0022.