

**Rotinas Organizacionais e Tomada de Decisão: Um Ensaio sob a Perspectiva da Governança Corporativa e da Economia Evolucionária**

**MAURICIO LESCANO BRAZ**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

**SILVIA AMÉLIA MENDONÇA FLORES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)

# Rotinas Organizacionais e Tomada de Decisão: Um Ensaio sob a Perspectiva da Governança Corporativa e da Economia Evolucionária

## 1. INTRODUÇÃO

Devido aos problemas de conflitos de interesses entre acionistas e gestores ou acionistas majoritários e minoritários, estabelecidos por meio da ação individual que busca o benefício próprio, há uma necessidade de gerar formas de controle e direcionar as ações para uma relação de ganhos mútuos (La Porta; Lopez-de-Silanes; Shleifer, 1999). Essa visão é exposta na teoria da Agência, a qual apresenta os custos de agência existentes nessas relações, por meio do monitoramento e da transparência, limitando assim suas ações (Jensen; Meckling, 1976).

Diante disso, surgem os mecanismos de Governança Corporativa, que buscam mitigar as fraudes e a assimetria de informação entre os *stakeholders*. Os mecanismos de governança permitem que sejam implementados os conselhos de administração, auditoria fiscal e órgãos de suporte, disponibilizando informações relevantes para que os investidores tenham maior conhecimento de como a empresa está agindo frente ao mercado (Martins; Ventura Júnior, 2020).

A partir desse contexto, a Teoria Evolucionária da economia, embasada na inovação dos processos e dos produtos e na dinâmica de mercado e das técnicas de produção, postula novas formas de entender as atividades das organizações, possibilitando um olhar através das rotinas. Portanto, todos comportamentos padronizados e previsíveis que sejam capazes de regular, são tratados como rotinas, podendo ser em todos os níveis de capacidade técnica e hierárquico, seja do mais básico da produção até a decisão de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), estratégias empresariais e publicidade (Nelson; Winter, 2005).

Sendo assim, a partir dessas rotinas, pode-se definir como se dará as atividades das empresas, possibilitando por meio destas, um maior controle por parte dos *stakeholders*. Portanto, tais rotinas são desenvolvidas ao longo do tempo, de forma que as rotinas atuais são geradas pelas rotinas passadas, no conceito hereditário de genes da biologia (Nelson; Winter, 2005). Dito isso, tem-se que através da definição de rotinas, fica mais fácil de identificar as ações dos indivíduos dentro da empresa, podendo reduzir a assimetria de informação (Conceição, 2008).

Portanto, as empresas buscam formas de evitar essas relações de favorecimentos entre acionistas e gestores, impossibilitando os conluios que geram deficiências, de modo que ocorra uma expropriação de capital dos acionistas menores (Zhang, 2014). Logo, observa-se que a relação de produção e de gestão dessas empresas necessita de fontes de aprendizado que possibilitem o seu controle, visto através dos hábitos rotineiros que os indivíduos praticam e de suas habilidades que desempenham em suas atividades, sendo que essas ações conduzem as organizações para um maior nível de eficiência e transparência, possibilitando o seu crescimento e controle (Possas, 2008).

Neste contexto, o presente ensaio teórico baseia-se no argumento central de compreender como as rotinas da teoria evolucionária da economia afetam a tomada de decisões dos gestores, sob a ótica da governança corporativa. Argumenta-se que o estabelecimento de rotinas adequadas pode mitigar conflitos de interesse e otimizar a estrutura de governança corporativa nas organizações. O presente ensaio parte do pressuposto que as referidas abordagens, resguardadas as suas demarcações analíticas e diferenças conceituais, podem se complementar, a fim de aperfeiçoar as práticas de governança corporativa no Brasil e elucidar caminhos para mitigar os conflitos de interesses.

Diante disso, foi escolhido esse tema pela crescente da temática dos conflitos de interesse e tomada de decisões por parte da governança corporativa (Shleifer; Vishny, 1997;

Kang; Kim, 2012; Kanojia et al., 2023), de modo que há uma necessidade de formas para mitigar esses problemas. Portanto, a utilização das rotinas da economia evolucionária, poderá auxiliar no maior controle dos agentes, fazendo com que haja um alinhamento nas ações de todas as partes interessadas.

A divisão do ensaio teórico se dá por meio da introdução que está sendo apresentada, na sequência, expõe-se sobre a governança corporativa e os conflitos de interesse, depois, apresenta-se a teoria evolucionária, dando ênfase nas rotinas. Logo, exhibe-se uma relação entre governança corporativa, por meio dos conflitos de interesse e, a teoria evolucionária pelas suas rotinas e, por fim, as reflexões finais.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONFLITOS DE INTERESSE E TOMADA DE DECISÃO**

O estudo de governança corporativa iniciou-se por meio de uma análise da composição acionária de grandes empresas dos Estados Unidos, na qual indicavam a necessidade de uma pulverização da propriedade dos acionistas, para que assim os gestores pudessem agir em benefício próprio e não apenas a favor dos proprietários, expondo que as empresas tenderiam a uma maior valorização e um maior desempenho (Berle; Means, 1938).

Em concordância com o assunto, Jensen e Meckling (1976) apresentam uma nova visão da relação entre agente e principal, em que busca identificar e mitigar os problemas de conflitos de interesses por meio dessa relação. A teoria da Agência se baseia por meio do principal (dono do capital) contratando um agente para delegar funções de coordenação e gestão da empresa, de modo que os gestores (agentes) podem passar a priorizar seus próprios benefícios em vez de gerar ganhos também para os acionistas (principais). Logo, há a necessidade de aplicar formas de monitoramento desses agentes, para reduzir esses conflitos, surgindo assim, os custos de agência.

Esses custos são desenvolvidos para alinhar os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos nessa relação e determinar a tomada de decisão para um rumo que coincide em vantagens mútuas. Portanto, esses custos são elaborados através da somatória de algumas ações, como: custos com a elaboração de contratos entre acionistas e gerentes; perdas residuais devido aos conflitos, que tenderiam a ser ganhos para os principais; custos para o monitoramento das atividades dos agentes e; gasto de tempo pelo agente para elaboração de documentos que comprovem a sua presteza e bom-senso nas atividades (Jensen; Meckling, 1976).

Portanto, ocorre a necessidade da implementação de práticas de governança corporativa, que nada mais é do que um sistema formado por regras, princípios e processos que auxiliam as organizações a se estruturarem de forma que obtenham uma boa direção e monitoramento de suas ações, buscando uma geração de valor para a organização e aos *stakeholders*, equilibrando o interesse de todos e contribuindo para a sociedade e o meio ambiente (IBGC, 2023).

Diante disso, há uma incorporação de profissionais mais qualificados para atuarem nos mecanismos de governança corporativa, de modo que busquem a mitigação desses conflitos de interesse e auxiliem na tomada de decisão nas atividades das empresas (Shleifer; Vishny, 1997). Assim, um dos principais mecanismos é o conselho de administração, que auxilia na definição das estratégias organizacionais e corporativas, acompanhando o seu devido funcionamento e o cumprimento dessas diretrizes, alinhando as tomadas de decisões das partes interessadas (Ihlenfeldt; Colauto, 2020; Kanakriyah, 2021; Taglialatela et al., 2024).

Para isso, o conselho de administração deve garantir que os resultados de todas as atividades da empresa sejam atingidos, através do monitoramento e de orientações das atividades, mitigando os conflitos de interesses entre os gestores e as partes interessadas (Barker; Hofer; Dobrzykowski, 2024). Sendo o ambiente em que há a interação entre os gestores com os *stakeholders*, mediado através dos conselheiros, nos quais devem alinhar os interesses de

todos os participantes e diminuir a assimetria de informação destes, ampliando a transparência de suas atividades e decisões (Vitolla; Raimo; Rubino, 2020; Arora; Singh, 2024).

Sendo assim, para a adoção de rotinas eficientes no contexto de governança corporativa, deve-se atentar para o ambiente legal. Em países desenvolvidos há uma diminuição nas oportunidades dos gestores de lucrar em cima dos investidores, devido ao grande número de mecanismos que elevam a transparência de suas ações, deixando evidente os caminhos que tomam na geração de suas atividades e ganhos (La Porta et al., 2000).

Já em países em desenvolvimento, há a necessidade de maior proteção aos acionistas, devido à efetividade da proteção legal. Nesses contextos, faltam mecanismos que os amparem, deixando-os expostos aos riscos decorrentes dos interesses dos gestores, que detêm o poder de decisão (Jesuka; Peixoto, 2022). Portanto, a diferença no nível de proteção legal está na estruturação e efetividade das leis, em que os países desenvolvidos utilizam as *common law* fundamentada nos precedentes judiciais e nas jurisprudências e, os países em desenvolvimento, usam as *civil law* baseadas na ideia de justiça e moralidade a partir de códigos e estatutos jurídicos. Sendo assim, as *common law* possibilitam aos credores e acionistas proteção legal mais forte, enquanto as *civil law* apresentam uma menor proteção para esses agentes (La Porta et al., 1998).

Essa abordagem é comprovada por Martins e Ventura Júnior (2020), em que apresentam que a estrutura de governança no Brasil auxilia na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos e na previsibilidade de falência. Logo, apontam que um bom conselho de administração reduz esses problemas de falência e a implementação de comitês de auditoria ajuda a mitigar os relatórios fraudulentos. Assim, o maior conhecimento das atividades torna mais compreensíveis e mais regradas, reduzindo os problemas.

Inferese-se que há uma necessidade de ajustar os interesses entre os acionistas e gestores, fator que pode ser visto através das práticas de governança corporativa, que visam mitigar os problemas de conflitos de interesse e informações assimétricas. Todavia, ao compreender como são dadas as atividades, é possível que haja outra forma de controle, sendo, portanto, por meio das rotinas da teoria evolucionária da economia.

### **3. ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA E AS ROTINAS**

A teoria evolucionária da economia busca analisar os fenômenos ligados à mudança econômica por meio das ofertas dos fatores, demanda por produtos e, principalmente, pela inovação das firmas, apresentando a ideia de evolução das firmas, na qual os processos são dinâmicos e dependem dos processos passados para gerar os processos no presente. Desse modo, a inovação é a parte fundamental dessa teoria, capaz de explicar as formas de concorrência, crescimento econômico e as condições de mercado que a firma está inserida (Nelson; Winter, 2005).

Nesse sentido, abordam a importância que se deve dar as habilidades e rotinas, sendo que através das habilidades se obtêm as ações da organização, de forma que são desenvolvidas por meio de conhecimentos subjacentes, etapas que são desempenhadas sucessivamente e através de diversas escolhas, para saber qual a mais adequada, buscando a otimização do processo produtivo, considerando suas limitações.

As empresas e os gestores se comportam por meio das rotinas, sendo uma forma de instrumento que as empresas desenvolvem para conduzir as tomadas de decisões e criando características que sejam possíveis de replicação ao longo do tempo. Em vista disso, tais rotinas são um conjunto de conhecimentos que informam como a empresa e os gestores operam e como ela interage no mercado e no ambiente que está inserido. Logo, há a necessidade de ponderar a evolução dessas rotinas, expressa por meio do aprendizado de novas tecnologias e atividades, modificando ao longo do tempo (Costa; Costa, 2022).

Portanto, as rotinas são baseadas nessas ações de habilidades, considerando suas trajetórias passadas, sendo todas as tarefas previsíveis e passíveis de regulação, podendo ser vistas por meio de três classes: a primeira seriam as características operacionais, sendo no curto prazo através dos estoques anteriores; a segunda busca a alteração dos estoques, por meio dos fatores fixos de curto prazo e; a terceira, representa as decisões futuras, como investimento em P&D, criação de uma nova fábrica ou a implementação de uma nova tecnologia (Nelson; Winter, 2005).

Essas ações são resultado do conhecimento tácito dos indivíduos presentes nessa relação e da organização, e não da maximização de suas utilidades como tratam os neoclássicos, portanto, as rotinas são construídas com base nas experiências e reiteraões, convertendo as rotinas em uma memória organizacional. Posto isso, as rotinas determinam as funções de como fazer em relação ao mercado e os fatores de produção, gerando as decisões por meio das rotinas históricas, havendo um maior entendimento de suas ações (Corazza; Fracalanza, 2004).

A partir disso, deve-se considerar a necessidade de inserir as incertezas, em função de que todas as ações humanas não são controladas, logo, sempre há o risco de enviesamento da tomada de decisão e fatores não calculados. Desse modo, trata a indispensabilidade de formas para reduzir essas incertezas frente as atividades e as estratégias das firmas, possibilitando ganhos para a empresa. Nesse sentido, a adaptação das empresas e o processo de seleção natural são fatores importantes para auxiliar na tomada de decisão e na definição das estratégias (Conceição, 2008).

Em ambientes de incertezas, as ações humanas devem ser bem definidas, demonstrando as intenções dos agentes econômicos para estabelecer as estratégias e assim corresponder a natureza histórica e as rotinas vigentes. Portanto, as escolhas e as intenções dos agentes são constituídas por hábitos e instintos prévios, de modo que é necessário acabar com os hábitos e impulsos prévios para que os indivíduos tenham maior conhecimento de suas ações e assim reduzindo as incertezas em seus resultados (Possas, 2008).

Desse modo, identifica-se que as rotinas formadas pelas habilidades dos indivíduos de fazer determinadas atividades que podem ser reconhecidas facilmente pela sociedade, possuem uma grande importância na teoria evolucionária da economia. Sendo assim, essas rotinas podem auxiliar no entendimento das relações de conflitos de interesse e de tomada de decisão dos indivíduos, visto através das teorias de governança corporativa. O conhecimento das atividades pode contribuir na mitigação desses problemas, tal relação sendo expressa na continuidade deste ensaio.

#### **4. GOVERNANÇA CORPORATIVA E ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA: ALINHANDO IDEIAS**

Os conflitos de interesse apresentados por Berle e Means (1938) apontaram a necessidade de intervenção e controle para reduzi-los, sendo por meio de uma pulverização das ações, de modo que seria necessário a diminuição da participação de alguns acionistas majoritários, para que as ações ficassem mais dispersas entre os acionistas, fazendo com que o controle fosse mais diluído e não tão centralizado.

Conforme foi expresso por Nelson e Winter (2005) em sua teoria evolucionária da economia, as rotinas têm um papel fundamental para o desenvolvimento das atividades e na adequação da melhor forma de aplicar os fatores de produção. Portanto, ao interligar as rotinas com os conflitos de interesse e a tomada de decisão da governança corporativa, há uma possibilidade de identificar novos formatos de como são elaboradas as atividades das empresas e assim mitigar os problemas e auxiliar nas melhores opções para as decisões.

Por consequência, as rotinas apresentam a relação das habilidades dos indivíduos dentro do processo produtivo, de modo que sua utilização expõe todos os tipos de atividades, sendo da

mais simples a mais qualificada, assim, possibilitando um maior controle e a melhor escolha que gerasse um aumento da maximização da utilidade e dos ganhos por parte da empresa. Portanto, como visto nos custos de agência de Jensen e Meckling (1976), em que há a necessidade de auferir custos de monitoramento e controle na relação entre principal e agente devido aos conflitos de interesse, ao empregar as rotinas nesse modelo, geraria ganhos de conhecimento de como estão sendo desempenhadas as atividades do processo produtivo, auxiliando na mitigação desses problemas.

Entretanto, Nelson e Winter (2005, p. 33) apresentam que nem todos os comportamentos dos empresários são previsíveis: “(...) que muitas decisões empresariais que são da maior importância tanto do ponto de vista da firma individual quanto da sociedade não são rotineiras”. Portanto, os autores indicam que há elementos estocásticos que não seguem um padrão regular, de modo que esses comportamentos não podem ser tratados como rotinas. Por exemplo, algumas decisões dos gestores, que não são cotidianas, pois não podem seguir um modelo para determinar alguma situação, devido que tais decisões que eram tomadas no passado, podem não ser replicadas no presente e no futuro.

Porém, compreende-se que as ações que geram conflitos de interesse e determinam a tomada de decisões, são atividades que, em sua maioria, podem ser replicadas pois apresentam padrões. Isso pode ser observado, por exemplo, no aumento da transparência e da equidade, proporcionado por uma melhor divulgação das informações por meio dos relatórios (IBGC, 2023). Esse processo torna as atividades mais controláveis e suas decisões mais previsíveis e auditáveis quando estas são feitas pensando no benefício mútuo. Logo, o entendimento dessas atividades como rotinas, torna-as mais compreensível para os indivíduos e os conselhos que devem monitorar e controlar, devido que são atividades relacionadas a prestação de contas e de suas atividades.

Essa relação das práticas de governança corporativa na tentativa de mitigar os problemas de assimetria informacional e conflitos de interesse são expressos por Martins e Ventura Júnior (2020), em que examinaram as empresas brasileiras listadas na bolsa de valores, B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), para identificar a possibilidade de relatórios financeiros fraudulentos, falência e manipulação dos seus resultados. Os autores em seu estudo inferiram que a implementação e o tamanho do conselho de auditoria, reduz a possibilidade de relatórios fraudulentos pelo aumento do monitoramento. A adição de conselhos de administração qualificados, apresentou uma redução da falência das empresas e, a remuneração correta para os gestores indicou uma redução da manipulação dos dados.

As rotinas podem ser inseridas neste modelo para contribuir no entendimento dessas ações. Portanto, com rotinas apresentadas por meio de habilidades qualificadas, há uma compreensão e facilitação do monitoramento e assim uma diminuição das assimetrias de informação. Desse modo, os investidores poderiam dispor de uma maior confiança nessas empresas, dado que as suas rotinas estariam expressas através desses relatórios e assim podendo identificar o funcionamento da empresa.

## **5. REFLEXÕES FINAIS**

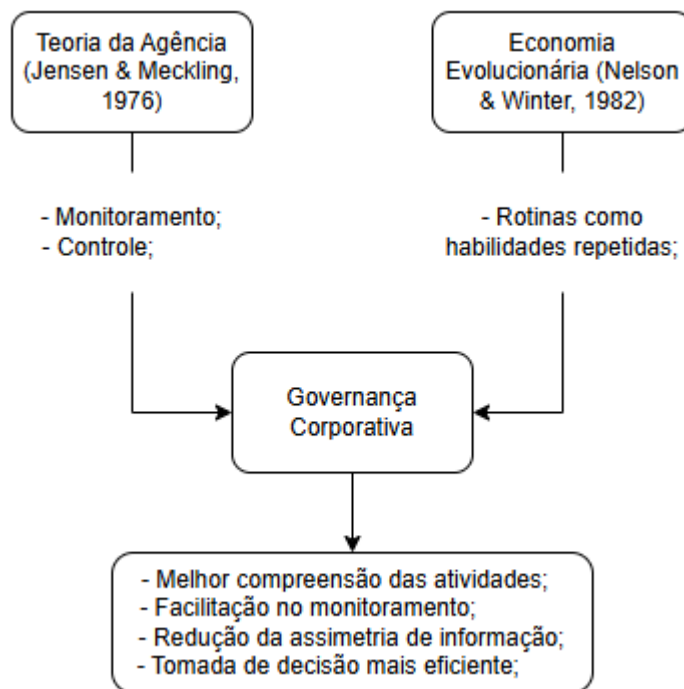
O ensaio teórico buscou apresentar como as rotinas da economia evolucionária podem auxiliar as práticas de governança corporativa na mitigação dos conflitos de interesse e nas tomadas de decisões por parte dos gestores e das empresas. Portanto, foi percorrido como surgem as práticas de governança corporativa, sendo por meio do estudo de Berle e Means, na tentativa de reduzir o poder dos acionistas majoritários por meio da diluição das ações para os demais acionistas. Assim, sendo posteriormente corroborado por meio dos estudos dos autores Jensen e Meckling com os conflitos de agência, gerando custos as empresas para solucionar os conflitos por meio da adição de formas de monitoramento.

A teoria evolucionária da economia, desenvolvida por Nelson e Winter, procura identificar as mudanças dos processos e do ambiente econômico, com a possibilidade de inovação sendo seu principal objetivo para identificar esses aspectos. No presente estudo teve-se como acessório suas rotinas, expressando que tais rotinas podem ser identificadas através de atividades replicáveis e previsíveis, auxiliando na tomada de decisão das empresas por meio de seus gestores. Desse modo, as habilidades geram essas rotinas, indicando que tais atividades devem ser a combinação do melhor processo disponível.

Portanto, observa-se que as rotinas são formadas por habilidades que são estabelecidas através de atividades sequenciais e conhecimentos subjacentes, de modo que podem auxiliar na melhor escolha dos processos produtivos e das atividades empresariais. Destarte, ao relacionar com a governança corporativa, obtêm-se um melhor desempenho por parte dos gestores, devido ao auxílio na definição e determinação das tarefas, indicando as melhores escolhas e, assim, gerando ganhos potenciais para os acionistas.

Por consequência, a relação entre essas duas teorias pode gerar benefícios para a identificação das atividades desempenhadas pelos mecanismos de governança corporativa, como o conselho de administração, conselho fiscal e comitê de auditoria, de modo que facilitaria o monitoramento através do aumento do conhecimento das atividades e a previsibilidade de suas ações, fazendo com que os gestores e acionistas alinhem seus interesses e reduzam as assimetrias informacionais da empresa em relação ao mercado. A Figura 1 ilustra a relação teórica que foi estabelecida neste ensaio, enfatizando os conceitos e aspectos centrais da governança corporativa e da teoria evolucionária, os quais poderão contribuir para mitigar os conflitos de interesses.

Figura 1 – Relação entre as teorias.



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Portanto, a adição das rotinas da teoria evolucionária nos estudos de governança corporativa pode contribuir por meio de uma nova perspectiva de identificar as atividades das empresas e de seus gestores. A incorporação das rotinas poderá resultar em uma melhor forma de expor a relação dos processos produtivos das empresas e uma maior transparência das

organizações frente aos seus investidores, dado o aumento da divulgação e conhecimento de suas ações no mercado.

## REFERÊNCIAS

ARORA, Nischay; SINGH, Balwinder. Ownership concentration and SME IPO underpricing in India—moderating impact of board monitoring and resource provision role. *Business Process Management Journal*, 2024.

BARKER, Jordan M.; HOFER, Christian; DOBRZYKOWSKI, David D. Supply chain representation on the board of directors and firm performance: A balance of relational rents and agency costs. *Journal of Operations Management*, v. 70, n. 3, p. 433-458, 2024.

BERLE, Adolf.; MEANS, Gardiner. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.

CONCEIÇÃO, Octavio AC. A dimensão institucional do processo de crescimento econômico: inovações e mudanças institucionais, rotinas e tecnologia social. **Economia e Sociedade**, v. 17, p. 85-105, 2008.

CORAZZA, Rosana Icassatti; FRACALANZA, Paulo Sérgio. Caminhos do pensamento neoschumpeteriano: para além das analogias biológicas. Belo Horizonte. *Nova Economia*, v. 14, n. 2, p. 127- 155, 2004.

COSTA, Rodrigo Morem; COSTA, Achyles Barcelos. A Contribuição de Richard Nelson e Sidney Winter para uma Teoria Econômica Evolucionária. **Economia Ensaios**, Brasil, v. 37, p. 25-51, 2022.

IHLENFELDT, Edson Luiz; COLAUTO, Romualdo Douglas. Qualidade do conselho de administração em companhias brasileiras de capital aberto. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 3, p. 37-53, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo, 2023.

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.

JESUKA, Duterval; PEIXOTO, Fernanda Maciel. Corporate governance and firm performance: does sovereign rating matter?. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 22, n. 2, p. 243-256, 2022.

KANAKRIYAH, Raed. The impact of board of directors' characteristics on firm performance: a case study in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, v. 8, n. 3, p. 341-350, 2021.

KANG, Sun-A.; KIM, Yong-Shik. Effect of corporate governance on real activity-based earnings management: Evidence from Korea. **Journal of Business Economics and Management**, v. 13, n. 1, p. 29-52, 2012.

KANOJIA, Sunaina et al. Tensegrity of internal control system, board's ability and corporate governance practices. *Global Business Review*, p. 09721509231186251, 2023.

LA PORTA, Rafael La et al. Law and finance. **Journal of political economy**, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Corporate Ownership around the World Corporate Ownership Around the World. **Journal of Finance**, vol. 54, no. 2, p. 471–517, 1999.

LA PORTA, Rafael et al. Agency problems and dividend policies around the world. **The journal of finance**, v. 55, n. 1, p. 1-33, 2000.

MARTINS, Orleans S., & VENTURA JÚNIOR, Raul. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 65-84. 2020.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. harvard university press, 1985.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Editora Unicamp, 2005.

POSSAS, Mario Luiz. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos avançados**, v. 22, p. 281-305, 2008.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, vol. 52, no. 2, p. 737–783, Jun. 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/2329497>

TAGLIALATELA, Jonathan et al. Talk or walk? The board of directors and firm environmental strategies. *Business Strategy and the Environment*, v. 33, n. 4, p. 2890-2910, 2024.

VITOLLA, Filippo; RAIMO, Nicola; RUBINO, Michele. Board characteristics and integrated reporting quality: An agency theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 27, n. 2, p. 1152-1163, 2020.

ZHANG, Min et al. Controlling shareholder-manager collusion and tunneling: evidence from China. **Corporate Governance: An International Review**, v. 22, n. 6, p. 440-459, 2014.