

Governança corporativa na administração pública: Inferências sobre a compreensão e a prática do conceito

Corporate governance in public administration: Inference about the understanding and practice of the concept

Pedro Jácome de Moura Jr
Universidade Federal da Paraíba
pjacome@sti.ufpb.br

Maicon Henrique Ferreira Aragão
Universidade Federal da Paraíba

Resumo:

O Estado brasileiro tem investido significativamente na implantação da governança nos diversos órgãos que o compõe, com a intenção de obter impactos positivos na qualidade dos gastos públicos, na efetividade da gestão de recursos e na qualidade dos serviços prestados. Este estudo busca evidências da prática de governança corporativa na administração pública, analisando documentação formal de planejamento estratégico que, supostamente, explicita metas e indicadores. Para tanto, realiza uma análise sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB. Os achados demonstram que apenas 11% das metas possuem definição de indicadores para seu monitoramento, o que enseja considerações acerca da compreensão e aplicação dos conceitos de gestão e de governança por parte da instituição analisada.

Palavras-chave: Governança corporativa; Governança de TI; Qualidade de dados; Planejamento estratégico; indicadores de desempenho.

Abstract:

The Brazilian State has significantly invested in the implementation of governance in its various bodies, with the intention of obtaining positive impacts on the quality of public spending, on the effectiveness of resource management and on the quality of services provided. This study seeks evidence of the practice of corporate governance in public administration, analyzing formal documentation of strategic planning that supposedly spells out goals and indicators. To do so, it performs an analysis on the UFPB's Institutional Development Plan (PDI). The findings show that only 11% of the defined targets have indicators for their monitoring, which leads to considerations about the understanding and application of management and governance concepts by the analyzed institution.

Keywords: Corporate governance; IT governance; Data quality; Strategic planning; performance indicators.

I INTRODUÇÃO

Governança é o conjunto de convenções culturais, instituições e regulamentos que orientam o relacionamento entre a administração de uma empresa e seus sócios, ou entidade a que se deva prestar contas (Leal & Camuri, 2015). Os conceitos de governança nas áreas privada e pública se relacionam, mantendo o mesmo objetivo de apresentar clareza na divulgação e na prestação de contas (Nunes, Lima, Nogueira & Oliveira, 2012). No setor público, a prática da governança proporciona impactos positivos, sendo na qualidade dos gastos públicos, na efetividade da gestão de recursos e, ainda, na qualidade dos serviços prestados (Brasil, 2007).

O Estado brasileiro tem investido significativamente na implantação da governança nos diversos órgãos que o compõe, vide o Decreto n. 9.203 de 2017, que define uma política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e instituição do Sistema de Administração

dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (SISP) e um dos principais meios de verificação da implantação de governança se dá pelo acesso a informações publicadas pelas organizações que se propõem a praticar governança. O nível dessas publicações (frequência/atualidade, grau de detalhamento, precisão etc.) evidencia a disposição da organização em prestar contas de sua gestão (De Moura Jr, 2017).

Assume-se que uma adequada prestação de contas deve conter meios de comparação entre o que determinada gestão declarou realizar (metas) e o que essa mesma gestão conseguiu realizar (resultados). A comparação entre a declaração de metas e os resultados alcançados requer a implantação de indicadores de desempenho (ou de monitoramento). Entretanto, quando indicadores de monitoramento se encontram ausentes em uma instituição, ou melhor, não são praticados por uma organização, demonstra-se falta de componentes que mensurem a governança. Ademais, segundo Oliveira e Pisa (2015), quando se supõe essa mensuração devem-se relacionar seus regulamentos com as ações resultantes de sua aplicação. Logo, para que seja mensurado o nível de governança são necessários dados históricos, bem como, indicadores que demonstrem as ações planejadas (Oliveira & Pisa, 2015).

Sabe-se que, atualmente, a disponibilidade de dados não é um problema, *per se*. Se houve um período em que havia limitação de dados disponíveis para análise, hoje o volume, velocidade e variedade com que os dados são produzidos é tão maior que a dificuldade se concentra na transformação desses dados em indicadores que subsidiem a tomada de decisão e aplicação. Para alguns autores, pode-se afirmar que as organizações estão inundadas de dados (Davenport, 2006; Hazen, Boone, Ezell & Jones-Farmer, 2014) e, paradoxalmente, não conseguem lidar adequadamente com isso.

Sendo o dado o insumo fundamental para a compreensão e transformação da realidade organizacional, a qualidade desse dado determina se – e em que medida – o mesmo poderá ser usado para elaboração de indicadores de desempenho/monitoramento (Bedeley, Ghoshal, Iyer & Bhadury, 2018). Portanto, ao se tratar de governança como parte da qual os dados e, subsequentemente os indicadores, sirvam de subsídios, este estudo busca evidências da prática de governança corporativa na administração pública, analisando documentação formal de planejamento estratégico que, supostamente, explicita metas e indicadores.

Assim, o objetivo central deste estudo é identificar evidências da prática de governança corporativa contidos nos repositórios institucionais de uma instituição vinculada à administração pública federal. Para isso, faz-se necessário (a) identificar os indicadores de desempenho contidos em documentos de planejamento institucional; e (b) identificar os dados necessários ao monitoramento de cada indicador de desempenho. As seções seguintes tratam conceitos e definições de governança e indicadores, definem como será realizado a identificação de dados e indicadores em documentos oficiais da instituição escolhida, e discutem os achados à luz da teoria da agência.

2 REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com a definição dada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015),

“governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/quotistas, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade”.

Esse conceito tem recebido críticas, especialmente quando aplicado diretamente à administração pública, já que considera (1) a implantação (sem adaptação consistente) na gestão pública de princípios e ferramentas desenvolvidos no setor privado, como prescrição de sucesso; e (2) o

estímulo a uma forma de isomorfismo que privilegia a aparência e negligencia a função (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015). É sobre esse segundo aspecto que se elabora a presente proposição de pesquisa. Evidências da prática de governança eventualmente identificadas em documentos formais de condução da gestão (planos e metas, p.ex) seriam tão somente uma prática para “inglês ver”¹.

O baixo nível de compreensão dos conceitos de governança por parte dos gestores públicos é decorrente da escassez de capacitação específica (e.g. De Souza & Pinto, 2018). A má compreensão dos conceitos em conjunto com a pressão por resultados de gestão (e.g. De Moura Jr., 2017) explicariam a dificuldade de práticas efetivas de governança na administração pública. Nesse sentido, Heckert & Aguiar (2016) sugerem que a disponibilidade de dados abertos e a participação ativa da sociedade, na forma de consumo desses dados (pressupõe-se), é o que pode promover a compreensão pelos gestores da importância da prática de governança, especialmente aquela promovida por meios digitais.

Alguns autores acreditam que governança na administração pública pode ser aferida por meio de indicadores e princípios. Oliveira e Pisa (2015), por exemplo, recomendam sete princípios condutores para a prática de governança: (1) efetividade; (2) transparência; (3) *accountability*; (4) participação; (5) equidade; (6) conformidade legal; e (7) integridade/ética, e sugerem que o seu monitoramento seja feito com base em indicadores.

Indicador de monitoramento é “um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas” (da União, 2010, p. 8). Pode-se dizer que indicadores de monitoramento são aproximações de aspectos da realidade, sendo necessário interpretações sobre os índices (da União, 2000). Portanto, espera-se que haja indicadores de monitoramento em instituições públicas, e que sejam usados enquanto componentes que mensuram governança.

Como visto, é a necessidade de monitoramento da gestão que justifica a prática de governança. Sem monitoramento externo, a gestão pode conduzir a organização gerida em conformidade mais aos seus interesses que aos interesses dos donos e interessados diretos (*stakeholders*). A Teoria da Agência explica essa relação denominando aos proprietários o termo “principais” e aos gestores a quem são delegadas ações de condução da operação, “agentes” (Jensen & Meckling, 1976). A teoria tem sido aplicada em estudos sobre a administração pública (p.ex. De Moura Jr, 2017), com a sociedade no papel do “principal” e servidores públicos e terceiros contratados no papel de “agentes”.

Conflitos de interesse emergem na relação agente-principal e manifestam-se como assimetrias de informação, prejuízos para a organização, etc. Por meio de práticas de governança, os principais implementam meios de controle para acompanhamento/monitoramento da gestão e atenuação dos conflitos de interesse (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015). Apelando-se a uma imagem ilustrativa, seria a organização vista “como um aquário, quase que completamente transparente” (De Moura Jr, 2018, p. 5). Por outro lado, os agentes tendem a privilegiar os seus próprios interesses, de modo a ampliar a dependência do principal em relação a si (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) foi selecionada por conveniência como instituição a ser analisada. A UFPB tem se esforçado para praticar governança corporativa e governança de tecnologia da informação (TI), por exemplo. Esse esforço pode ser verificado no portal institucional (www.ufpb.br) e por meio de estruturas internas dedicadas a esse fim, como o portal da transparência (<http://www.portaldatransparencia.gov.br/orgaos/26240-universidade-federal-da-paraiba>), o comitê de governança, controle externo e gestão de riscos e o comitê de governança digital (<https://www.ufpb.br/cgd>).

¹ Refere-se à Lei Feijó, de 7 de novembro de 1831, que buscava reprimir o tráfico de escravos em atendimento a demandas britânicas.

O principal documento norteador das ações institucionais na UFPB é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (disponível em http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2014-2018.pdf, acesso em 25/08/2018), que “define o horizonte político-acadêmico da instituição com base na missão de construir, produzir ciência e formar profissionais em todas as áreas do conhecimento com qualidade técnica, compromisso social e ético, em razão do desenvolvimento sustentável da Paraíba, do Nordeste e do Brasil” (PDI, 2018, p. 1). O documento define “metas e ações para o quinquênio (2014-2018), estabelecendo alvos estratégicos para cumprimento desse Plano Institucional” (idem).

Esse documento, contendo 131 páginas de texto corrido, foi utilizado como fonte de dados secundários para os fins desta pesquisa. Adotou-se análise de conteúdos (Bardin, 2009) como técnica de identificação e interpretação dos dados de interesse. Definiram-se como unidades de análise as pró-reitorias (PRG, PRPG, PRAC, Proplan, Progep, PRAPE e PRA) e os setores Agência de Inovação (INOVA), Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e Biblioteca Central (BC) por representarem setores de gestão, diferentemente de unidades acadêmicas (como seria o caso dos centros de ensino).

As palavras-chave “meta” e “indicador” foram aplicadas sobre o *corpus* que compõe o PDI. Os excertos contendo menção às palavras-chave foram tabulados em planilha eletrônica composta pelas colunas localização (página/linha), setor, eixos/objetivos, metas, indicadores e ações. A análise do termo “ação” ou “ações” se mostrou necessária, embora não prevista inicialmente, em função de aparentes sobreposições conceituais com o termo “meta”.

Para fins metodológicos, adotou-se a definição de meta como sendo o estabelecimento de objetivo específico (sem ambiguidades), mensurável (medida de alcance da meta), apropriado (relevante para a estratégia), realista (contextualizada em relação a restrições e desempenho conhecido) e com prazo determinado (conceito de metas “SMART”; Rietbergen & Block, 2010). Cada excerto foi analisado e codificado como “meta” ou “indicador” (categorias definidas *a priori*); e como “meta definida como ação” (categoria emergente).

Assumiu-se como definição de indicador de desempenho “um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas” (da União, 2010). Ou seja, um indicador de desempenho compara o desempenho real com algum parâmetro (dado previamente conhecido ou organização da mesma natureza).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Apêndice “A” sintetiza quantitativamente os achados. Observa-se que dentre os dez setores analisados foram identificados 132 metas e apenas 15 indicadores a estas relacionados. As metas identificadas demandaram distinção em relação ao uso do termo “ação” (ou “ações”), pois durante a análise verificou-se que houve sobreposição quanto às definições (por exemplo, nas pág. 36 e 37 ações da Proplan são descritas como metas).

A exposição das metas no PDI também encontra formato distinto dentre os setores, já que alguns optaram por destaca-las em tópicos, o que possibilitou melhor clareza para sua identificação, enquanto outros optaram por mantê-las sem destaque, junto ao texto corrido (por exemplo, metas descritas pela PRPG na forma “A expansão quantitativa se dará a partir de estudos prospectivos e de diagnóstico da demanda”, pág. 20). Provavelmente essa multiplicidade de forma se deve à estratégia de desenvolvimento do PDI, em que cada setor elaborou individualmente a sua parte, resultando por fim uma “compilação” vagamente integrada.

Verifica-se que o número de indicadores identificados (15) não corresponde ao número de metas identificadas (132), apesar da afirmação contida no próprio PDI quando afirma que por ter levado em conta “os indicadores que foram apontados no diagnóstico da sua realidade gerencial e acadêmica, a UFPB vislumbra e define diretrizes, metas e ações que sejam capazes de assegurar a consolidação da

Instituição no que se refere a sua expansão, estabelecida no Programa de Reestruturação das Universidades (REUNI) do Governo Federal” (PDI, 2018, p. 1).

Uma tal discrepância (entre o número de indicadores e o número de metas identificadas) sugere múltiplas interpretações, dentre as quais pode-se destacar, principalmente, sobreposição (intencional ou não, pois não há meios, nesta pesquisa, para afirmação inequívoca) dos conceitos de gestão e de governança. Ora, se uma meta de gestão é estabelecida e não há meios de verificação de sua execução, por suposto não há meios de exercício da governança, de modo que qualquer evidência de alcance da meta passa a ser questão de fé. Tal argumento encontra ao menos um ponto de sustentação no fato de que existe apenas uma menção ao termo “governança”, dentre todas as 131 páginas do PDI, enquanto o termo “gestão” é mencionado 99 vezes.

Como já mencionado, entende-se por governança o conjunto de políticas e práticas que explicitem a atuação da gestão, sendo a transparência de ações um dos principais mecanismos dessa governança. No entanto, ao sobrepor os conceitos de gestão e governança, este último perde sua conotação (torna-se abstrato e inefetivo), “fazendo com que organizações pratiquem governança por imposição ou imitação, [apenas] como uma forma de ‘dar satisfação’ aos órgãos de controle” (De Moura Jr., 2017, p. 3).

Não obstante, destaca-se que os setores Proplan, PRPG e STI estabeleceram como meta a criação ou melhoria dos indicadores de desempenho, como se pode observar em excertos do tipo “ampliar e modernizar laboratórios de pesquisa, equipamentos de informática, aquisição de softwares, material de consumo, oferecendo condições para melhoria dos indicadores de desempenho dos programas” (PRG; PDI, 2014; p. 21), “Definição de indicadores de desempenho da atividade de TI na instituição” (STI; PDI, 2014; p. 41) ou “Construir e acompanhar os indicadores de desempenho acadêmico” (Proplan; PDI, 2014; p. 37).

Observou-se que muitas definições de metas apresentam falhas por não conter a ação específica que se deve empreender, vide “Estabelecimento da Formação continuada de docentes” (Progep; PDI, 2014; p. 37) ou “implantação dos módulos do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH” (STI/Progep; PDI, 2014; p. 39). Ações definidas como verbos no infinitivo (realizar, implementar, elaborar, por exemplo), por outro lado, fornecem uma indicação direta do que deve ser feito, sem ambiguidades, conforme recomendam Rietbergen & Block (2010).

O baixo quantitativo de indicadores identificados no documento analisado torna irrelevante a análise destes *vis-à-vis* os sete princípios condutores para a prática de governança, conforme recomendam Oliveira e Pisa (2015). Ou seja, não se pode afirmar efetividade, transparência, *accountability*, participação, equidade, conformidade legal ou integridade/ética da prática de governança (nem o seu monitoramento) com base nos poucos indicadores identificados. Ao mesmo tempo, verificam-se conflitos de interesse (quando os elaboradores do PDI demonstram maior interesse em aspectos de gestão que em aspectos de governança) e assimetria de informação (quando os principais não conseguem aferir o desempenho dos agentes devido à ausência de indicadores monitoráveis), conforme prevê a teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), demonstrando assim a adequação desta teoria à análise das práticas de governança pela administração pública.

Em relação ao alcance do objetivo central deste estudo, qual seja, identificar evidências da prática de governança corporativa contidas nos repositórios institucionais da UFPB, tem-se que as dificuldades enfrentadas com o primeiro desdobramento específico (identificar os indicadores de desempenho contidos no PDI da UFPB, em vigência) ainda não permitem avançar consistentemente sobre os passos seguintes.

Como sugestão de continuidade da pesquisa, recomenda-se que a investigação sobre os indicadores avance por meio de consulta aos gestores que definiram as metas, ou seja, aqueles gestores que participaram da elaboração do PDI ou aqueles que vêm conduzindo seus setores seguindo a orientação contida no PDI. Sugere-se com essas consultas, entrevistar os gestores apresentando-lhes os resultados parciais aqui descritos com vistas a obter deles definições pormenorizadas da relação

entre metas e indicadores e de indicadores e dados. Somente a partir de uma definição mínima de indicadores, poder-se-á avançar sobre as análises de qualidade dos dados que os subsidiam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo em andamento investigou, até o momento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (que aqui serve como uma ilustração de documento estratégico) em busca de definições de metas e indicadores de desempenho associados. Os achados demonstram que apenas 11% (15/132) das metas possuem definição de indicadores para seu monitoramento. Este baixo índice enseja considerações acerca da compreensão e aplicação dos conceitos de gestão e de governança por parte dos elaboradores do PDI da instituição analisada, além de provocar curiosidade quanto à capacidade de demonstração de cumprimento de metas por parte da gestão que adota este documento estratégico.

Os próximos passos desta pesquisa envolvem entrevistas com gestores que participaram da elaboração do PDI e com aqueles que vêm conduzindo seus setores seguindo as orientações contidas no PDI. Em seguida, compreendendo melhor os indicadores em uso (já que aqueles formalmente declarados são insuficientes em seu estado atual), poder-se-á identificar os dados necessários à elaboração de cada indicador e, por fim, analisar a qualidade desses dados enquanto fundamento da elaboração dos respectivos indicadores.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. rev. e atual. Lisboa: Edições, 70(3).
- Bedeley, R. T., Ghoshal, T., Iyer, L. S., & Bhadury, J. (2018). Business analytics and organizational value chains: a relational mapping. *Journal of Computer Information Systems*, 58(2), 151-161.
- Brasil, B. M. (2007). Governança no sistema único de saúde (SUS) do Brasil: melhorando a qualidade do gasto público e gestão de recursos. Banco Mundial. Recuperado de <http://repositorio.asc.es.edu.br/jspui/handle/123456789/1302>
- Brasil. UFPB. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018*. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2014-2018.pdf>. Acesso em: 28/08/2018.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public sector management reform in developing countries: perspectives beyond NPM orthodoxy. *Public Administration and Development*, 35(4), 222-237.
- da União, T. D. C. (2010). Técnica de indicadores de desempenho para auditorias. Portaria TCU. Disponível em: http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_anop/BTCU_indicadores_de_desempenho.pdf. Acesso em 28/08/2018.
- da União, T. de C. (2000). Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos | Portal TCU. Recuperado 11 de fevereiro de 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnica-de-auditoria-indicadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos.htm>
- Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). Data scientist. *Harvard Business Review*, 90(5), 70-76.
- De Moura Jr., P. I. (2017). Governança de Tecnologia da Informação: A meio caminho entre o isomorfismo e a comoditização. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 16(3), 1-24.
- De Moura Jr, P. J. (2018). Governança de TI na administração pública: o CIO entre a cruz e a espada. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 8(1), 1-7.

- De Souza, T., & Pinto, N. G. M. (2018). Governança pública: Levantamento de noções de governança em uma área administrativa de uma unidade gestora do exército brasileiro. *Práticas de Administração Pública*, 2(3), 66-85.
- Hazen, B. T., Boone, C. A., Ezell, J. D., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 154, 72-80.
- Heckert, C. R., & Aguiar, E. L. (2016). Governança digital na administração pública federal: Uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo - A ótica da sociedade. Congresso de Gestão Pública - Consad, 2-59.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 11/03/2015.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kwon, O., Lee, N., & Shin, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34(3), 387-394.
- Leal, M. J., & Camuri, W. C. (2015). A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. *Revista de Ciências Gerenciais*, 12(15), 59-74. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2008v12n15p59-74>
- Nunes, P. R. de C., Lima, A. O., Nogueira L. B. M., Oliveira M. C. (2012). Evidências de Práticas de Governança na Administração Pública do Estado do Ceará. ENAPG, 1-16. 2012 EnAPG340.pdf. (s.d.). Recuperado 9 de fevereiro de 2019, de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG340.pdf.
- Oliveira, A. G. de, & Pisa, B. J. (2015). IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1263-1290. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>
- O'Reilly, C. A. (1982). Variations in decision makers' use of information sources: The impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal*, 25(4), 756-771.
- Redman, T. C. (1998). The impact of poor data quality on the typical enterprise. *Communications of the ACM*, 41(2), 79-82.
- Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS quarterly*, 36(2), 625-648.
- Rietbergen, M. G., & Blok, K. (2010). Setting SMART targets for industrial energy use and industrial energy efficiency. *Energy Policy*, 38(8), 4339-4354.
- Silveira, A. D. M. da. (2002). Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. (text). Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.12.2002.tde-04122002-102056>
- Simon, H. A. (1950). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.