

PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES DE 2006 A 2016.

OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
nildete.oliveira@gmail.com

PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES DE 2006 A 2016

1. Introdução

A necessidade de sobrevivência e prosperidade impulsionam as organizações a lidar com as incertezas e cobranças de seu contexto ambiental e a aprimorar sua capacidade de desempenho (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011). Especialmente a partir da década de 1980, em decorrência de escândalos financeiros no mercado norte-americano, a incorporação de princípios e práticas de governança foram incentivadas por acionistas e controladores com o fito de mitigar a assimetria de informação e o conflito de interesse entre proprietários e gestores (Renders & Gaeremynck, 2012; Rossoni & Machado-da-Silva, 2010).

No setor público, a mudança ambiental tem sido incentivada e promovida sob a égide dos preceitos da Nova Administração Pública, que pretendeu aprimorar as atividades governamentais rumo à eficiência do serviço e ao atendimento das demandas dos cidadãos (Bresser-Pereira, 2001).

Na perspectiva da organização, a governança está relacionada a como uma organização é gerida, sua estrutura, sua cultura, suas políticas, suas estratégias e a forma como lida com os diversos *stakeholders* ou partes interessadas (ANAO, 2014). Segundo o *Australian National Audit Office* (ANAO) os elementos fundamentais para a boa governança incluem: desenvolver liderança consistente em todos os níveis da organização; manter sistemas adequados de governança e de processos; otimizar o desempenho por meio de planejamento, comprometimento com risco, inovação e avaliação; focar na abertura, transparência e integridade das ações institucionais; e promover a participação colaborativa com *stakeholders*.

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública (Gespública), a qualidade da governança no setor público está relacionada com a capacidade do sistema de liderança da organização em agir adequadamente para o alcance dos objetivos institucionais e de envolver e motivar todos os servidores ou empregados do quadro de pessoal (Ministério do Planejamento, 2014). Identificar o grau de governança alcançado permite a avaliação da efetividade das ações realizadas pelas organizações e a reflexão sobre os bons e maus desempenhos (Oliveira & Pisa, 2015). Nesse caso, infere-se a importância do acompanhamento do processo de maturidade da governança nas organizações.

Dessa forma, com o objetivo de contribuir para a identificação de estudos sobre governança, este trabalho pretende caracterizar a produção científica sobre avaliação da governança no nível das organizações publicadas entre 2006 a 2016 a partir de três dimensões: demográficas, metodológicas e teóricas.

2. Contexto

A adoção de práticas de governança, tanto no setor privado quanto no setor público, parte da premissa de que uma governança efetiva constitui mecanismo diferencial no desempenho e no alcance dos resultados pretendidos pelas organizações (ANAO, 2014; Ararat, Black, & Yurtoglu, 2017; Jarboui, Forget, & Boujelbene, 2014; Mswaka & Olu, 2015).

O conceito de governança está envolto a muitos significados, a depender do contexto de aplicação (Edwards, 2000; Rhodes, 1996). No esforço de síntese, e deixando de lado as especificações, Cutting e Kouzmin (2001) apontam que o conceito de governança pode ser visto genericamente como: (i) aplicável aos níveis de indivíduos, de grupo, organização ou

companhia, sociedade ou nação; (ii) relacionado a normas, gestão, regulação, direção, controle ou liderança dos assuntos afetos a cada uma dessas unidades; (iii) sistema, padrão ou estrutura de participantes de tal forma que eles são uma unidade distinta com alguma noção de finalidade compartilhada; e (iv) reconhecimento da autonomia e dos papéis desempenhados pelos participantes ou elementos individuais.

Na perspectiva organizacional, destaca-se o termo governança corporativa, originado no contexto do setor privado para designar boas práticas visando mitigar os conflitos de interesses entre atores nas organizações (Bernardino, Peixoto, & Ferreira, 2014). Oliveira e Pisa (2015) mencionam que apesar da projeção do termo governança corporativa ocorrer na década de 1980, como resposta aos escândalos dos fundos de pensão norte-americanos, a questão da separação entre as funções controle e gestão nas organizações já havia sido abordada por Berle e Means em 1932. Porém, a propagação do termo ocorreu a partir dos escândalos contábeis dos anos 2001 e 2002, também nos Estados Unidos da América, em razão da necessidade de maior transparência na gestão das entidades, a fim de reduzir a assimetria de informação entre acionistas e gestores (Benedicto, Guimarães Júnior, Pereira, & Andrade, 2013).

Governança corporativa pode ser entendida como “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 21). Kim e Kim (2016) entendem a governança corporativa como um fenômeno complicado e complexo que compreende ação do gestor para a interpretação de fatores internos e externos e a antecipação da efetividade organizacional como resultado do uso de estratégias. Marques (2007), por sua vez, aponta que a governança corporativa, combinada a características do negócio, é capaz de agregar valor à organização possibilitando um melhor desempenho, traduzido em benefício de todos os interessados. Mas para isso, os princípios e práticas devem ser sistematicamente integrados para atingir a boa governança.

Muito embora o termo tenha surgido no contexto do setor privado, a adoção dos preceitos da governança corporativa foram considerados ao setor público a partir das reformas administrativas empreendidas sob o paradigma do *New Public Management*, o qual propunha a pausa da administração pública tradicional para uma lógica de gestão profissional, de concorrência e incorporação de estilos de gestão privados (Subramaniam, Stewart, Ng, & Shulman, 2013). A adaptação dos princípios da governança corporativa tem sido promovida por diversas instituições, a exemplo de órgãos internacionais como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Federação Internacional de Contadores (IFAC) e, internamente, pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Cavalcante & Luca, 2013; Marques, 2007; TCU, 2014).

A adaptação das práticas de governança do setor privado ao setor público, e não apenas a replicação, tem sido vista com certo consenso na literatura do tema (Edwards, 2000; Gnan, Hinna, Monteduro, & Scarozza, 2013; IBGC, 2015; IFAC, 2001; Matias-Pereira, 2010; OCDE, 2016; Spanhove & Verhoest, 2007; TCU, 2014). Algumas dificuldades de replicação das práticas de governança corporativa no setor público devem-se às características próprias do setor público como: existência de diferentes formatos governamentais; maior presença de *stakeholders* - congresso, ministérios, regulação externa; e Conselhos nomeados por ato normativo propensos a agir para o interesse público (Flórez-Parra, López-Pérez, & López-Hernández, 2014; Spanhove & Verhoest, 2007).

Ainda no setor público, Spanhove e Verhoest (2007) caracterizam três níveis de governança no setor público – macro, meso e micro - e asseveram que mesmo inserido no contexto público, um modelo de governança deve ser ajustado a cada um dos níveis. O nível macro é o estatal, centrado na governança de todo o setor público e nas relações entre o

congresso, o gabinete e o aparelho administrativo. No nível meso encontra-se o setor político, onde departamentos e agências, lideradas por um ministro, focam na execução de políticas públicas. O nível micro é o nível da organização, chefiada por um gestor e, em alguns casos, por um Conselho de Administração e está associado à perspectiva da governança organizacional, devendo estar vinculada à objetivos de governo do nível macro, sob pena de tornarem-se, no limite, ineficazes (Spanhove & Verhoest, 2007).

A governança no nível micro ou governança organizacional, como adotado neste estudo para identificar a governança em nível de organização aplicada ao setor público, está relacionada às competências, estruturas e instrumentos para orientar, controlar, monitorar e explicar o comportamento de indivíduos dentro de um departamento ou agência, de forma a alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente, efetiva e transparente (Spanhove & Verhoest, 2007).

Levantamentos bibliométricos nacionais e internacionais sobre governança no nível organizacional – público ou privado - foram realizados em diversos períodos (Benedicto et al., 2013; Durisin & Puzone, 2009; Flórez-Parra et al., 2014; Hora, Oliveira, & Forte, 2014; Mazzioni, Folletto, Gubiani, & Kruger, 2015; Ribeiro, 2014; Ribeiro, Machado Junior, Souza, Campanário, & Corrêa, 2012; Ribeiro & Santos, 2015; Schiehl & Martins, 2016).

O levantamento de Mazzioni et.al (2015) extraiu estudos publicados em periódicos e revistas nacionais de contabilidade no período de 2000 a 2012 e descreveu os dados em função do ano de publicação, rede de relacionamento, distribuição de frequência de publicação por ano, redes referentes a tipologia de objetivo (descritiva ou exploratória), procedimentos de pesquisa (bibliográfica, documental, levantamento, estudo de caso, etc.), natureza dos dados (qualitativa ou quantitativa), instrumento de pesquisa (documentação, questionário, etc.) e método de análise (análise de conteúdo, análise descritiva e análise documental). Nesse estudo específico, verifica-se que não houve identificação de temas abordados nas produções analisadas.

Ribeiro e Santos (2015) analisaram o perfil e a evolução do tema governança corporativa, durante o período de 1999 a 2013, em periódicos nacionais Qualis Capes A1 a B2 (triênio 2010-2012) e, dentre os achados, identificaram a evolução de estudos no tema a partir de 2002, a predominância de publicações em parceria e o foco do campo nos temas: conselho de administração, estrutura de propriedade e evidenciação das informações.

O levantamento bibliométrico realizado por Flórez-Parra, López-Pérez e López-Hernández (2014) para o período de 2000 a 2008 demonstra que quase metade dos estudos no setor público abordaram os temas “Privatização das Empresas públicas e Intervenção em Privadas” (20,69%) e “Bom Governo e Nova Gestão Pública” (20,69%), seguidos pelo tema “Empresas Públicas” (17,24%).

Com base no contexto exposto, este trabalho tem como objetivo: caracterizar a produção científica de estudos sobre a avaliação da governança no contexto interno das organizações. Para isso, foram definidas algumas questões para orientar a condução da pesquisa: Qual a nacionalidade dos estudos sobre avaliação de governança? Qual a evolução temporal dos estudos? As avaliações ocorrem sob qual abordagem de governança, qual natureza de dados e qual método de análises? Ao avaliar a governança, os estudos apresentam modelo de governança, impacto no valor da organização ou índice de governança?

3. Método

O levantamento apresentado pode ser caracterizado como descritivo e está fundamentado em documentos identificados em periódico nacional e internacional. A análise tem natureza exploratória (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), considerando a necessidade de

identificar a produção científica sobre avaliação da governança, esteja ela associada ao valor da organização ou a modelos de maturidade para avaliação da governança organizacional

O estudo consiste em levantamento de artigos nacionais e internacionais sobre avaliação da governança, publicados no período de 2006 a 2016, e identificação das características da produção científica segundo três dimensões - demográficas, metodológicas e teóricas – adaptadas do trabalho de Ferreira (2014) e demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1

Dimensões e Variáveis de Análise

	Variável	Categoria
Demográficas	Ano de Publicação do Artigo	2006; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016
	Nacionalidade do Periódico	1 = Nacional 2 = Internacional 7 = Não se aplica
	Escopo do Estudo	1 = Profissional/Aplicado 2 = Acadêmico/Básico 7 = Não identificado
	Esfera de Aplicação do Estudo	1 = Pública 2 = Privada
		6 = Não se aplica (estudos teóricos) 7 = Não identificado
Metodológicas	Natureza da Pesquisa	1 = Teórico 2 = Empírico 7 = Não identificado
	Delineamento	1 = Descritivo 2 = Correlacional 3 = Explicativo-causal (experimental)
		6 = Não se aplica (estudos teóricos) 7 = Não identificado
		1 = Qualitativa 2 = Quantitativa
	Natureza dos Dados	3 = Quali/Quanti 6 = Não se aplica (estudos teóricos) 7 = Não identificado
Método	1 = Levantamento (survey) 2 = Estudo de caso ou pesquisa-ação 3 = Pesquisa bibliográfica 4 = Experimento	
	6 = Não se aplica (estudos teóricos) 7 = Não identificado	
	1 = Longitudinal 2 = Transversal	
Recorte Temporal	6 = Não se aplica (estudos teóricos) 7 = Não identificado	

	1 = Censitária
	2 = Probabilística
	3 = Não-probabilística
	6 = Não se aplica (estudos teóricos)
	7 = Não identificado
Amostragem	
Aborda Dimensões da Governança Organizacional.	1 = Sim
	2 = Não
Apresenta Modelo Governança Organizacional	1 = Sim
	2 = Não
Relata Impacto no Valor da Organização	1 = Sim
	2 = Não
Relata Índice de Governança	1 = Sim
	2 = Não
Teóricas	1 = Governança Organizacional
	2 = Governança de TI
	3 = Governança Pública
	4 = Governança em Rede/Interorganizacional
Avalia Governança sob Perspectiva	5 = Governança Corporativa em Empresas
	6 = Outra Perspectiva de Governança
	7 = Não apresenta

As buscas da produção científica foram realizadas entre os dias 13 e 05/05/2017 nos sites de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e da base de dados *Web of Science*. Foi utilizado um conjunto de palavras-chave por meio do qual se pretendeu direcionar os resultados para o campo de estudo desejado, ou seja, no intuito de obter estudos que tratasse de avaliação ou maturidade da governança e da relação entre governança e valor da organização e governança.

A primeira busca foi realizada no Periódicos na Capes utilizando a procura por título/contém da expressão “*governance*” AND (“*value*” OR “*evaluat**” OR “*assessment**” OR “*maturity*”) e ano de publicação de 2006 a 2016. Em seguida, determinou-se a seleção por somente artigos, revisados por pares e nos idiomas português, inglês e espanhol. Como resultado dessa etapa, obteve-se retorno de 574 artigos, os quais foram analisados a partir do título e resumo e, na ausência ou insuficiência de informação nesses campos para determinar a aceitação ou recusa do artigo, utilizou-se o artigo completo. Nessa etapa de análise, o objetivo foi selecionar artigos que abordassem (i) modelos de avaliação da governança; (ii) modelos ou avaliação da maturidade da governança; (iii) estudos de governança na perspectiva organizacional e (iv) relação entre governança e valor em organizações.

Em seguida à análise dos artigos da primeira busca, foi consultado a base *Web of Science*, com a utilização dos mesmos critérios de seleção. Adicionalmente, os resultados desta busca, que originou 378 artigos, foram comparados com os resultados da busca na Capes e excluídos os resultados duplicados ou já selecionados na primeira etapa.

As buscas em português nas duas fontes de dados foram realizadas em seguida, o que trouxe retorno de 13 artigos, já compreendidos nas buscas anteriores. Finalmente, a base para análise do tema consistiu em 41 artigos, os quais atenderam os critérios estabelecidos.

4. Análise dos Dados

A análise dos resultados terá como direcionamento as perguntas formuladas para caracterização da produção científica. Sobre onde a avaliação da governança é realizada, a grande maioria dos estudos (87,8%) foram produzidos internacionalmente, onde se verifica um crescimento das pesquisas a partir de 2012 e a predominância de estudos para avaliar a governança corporativa (63,4%), seguida pela governança de tecnologia da informação (12,2%) e governança organizacional (7,3%) – Tabela 2.



Figura 1. Produção de estudos sobre avaliação da governança em organizações

Tabela 2

Perspectiva de Governança

	Gov. Org.	Gov. TI	Gov. Púb.	Gov. Corp.	Outra Perspectiva	Não Apresenta	Total
Nac.	0 (0,0%)	1 (2,4%)	1 (2,4%)	3 (7,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (12,2%)
Intern.	3 (7,3%)	4 (9,8%)	2 (4,9%)	23 (56,1%)	2 (4,9%)	2 (4,9%)	36 (87,8%)
Total	3 (7,3%)	5 (12,2%)	3 (7,3%)	26 (63,4%)	2 (4,9%)	2 (4,9%)	41 (100,0%)

A respeito do delineamento ou tipo de pesquisa de pesquisa realizada, verifica-se a escolha por modelos descritos e correlacionais com predomínio do tipo correlacional, especialmente na análise do impacto da governança sobre o valor da organização. A Tabela 3 apresenta os resultados para o tipo de delineamento de pesquisa adotado, com as seguintes caracterizações: os estudos teóricos objetivam investigar um tema pouco explorado ou não abordado antes – há pouca ocorrência desse tipo de delineamento; os estudos descritivos especificam situações, acontecimentos e objetos, sem estabelecer relações destes com outros fenômenos, e foca nas características, propriedades e perfil do objeto; os estudos correlacionais descrevem e relacionam variáveis de estudo e analisam a influência de uma variável sobre outra ou outras (Sampieri et al., 2006).

Tabela 3

Delineamento da Pesquisa

	Nacional	Internacional	Total
Descritivo	2 (4,9%)	11 (26,8%)	13 (31,7%)
Correlacional	3 (7,3%)	18 (43,9%)	21(51,2%)

N/A - Estudos Teóricos	0 (0,0%)	7 (17,1%)	7 (17,1%)
Total	5 (12,2%)	36 (87,8%)	41 (100,0%)

No que se refere à natureza dos dados, 65,9% dos pesquisadores optam por realizar a avaliação sob o enfoque quantitativo, inclusive no contexto do setor público, e utilizam dados secundários, na maioria dos casos, o que permite ao pesquisador testar hipóteses e estabelecer padrões de comportamento. Essa alta incidência decorre da predominância de estudos correlacionais citados, que utilizaram necessariamente dados quantitativos.

Tabela 4

Natureza dos Dados por Nacionalidade do Artigo

	Qualitativa	Quantitativa	Quali- Quanti	N/A - Estudos Teóricos	Total
Nacional	1 (2,4%)	4 (9,8%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (12,2%)
Internacional	5 (12,2%)	23 (56,1%)	1 (2,4%)	7 (17,1%)	36 (87,8%)
Total	6 (14,6%)	27 (65,9%)	1 (2,4%)	7 (17,1%)	41 (100,0%)

Em relação às variáveis teóricas, verifica-se que a maioria dos estudos aborda a questão do impacto da governança sobre o valor da empresa, tal como os estudos já mencionados neste trabalho (ANAO, 2014; Ararat et al., 2017; Jarboui et al., 2014; Mswaka & Olu, 2015), mas isso não implica na adoção de um índice ou indicador para a avaliação da governança, como demonstrado nas Tabelas 5 e 6. Na produção acadêmica nacional, contrariando a tendência internacional apresentada na Tabela 5, todos os estudos realizaram a avaliação da governança a partir da construção de um índice de governança (Bernardino et al., 2014; Correia, Amaral, & Louvet, 2011; Gonçalves, Gaspar, & Cardoso, 2016; Oliveira & Pisa, 2015; Silveira, Barros, & Famá, 2006).

Tabela 5

Impacto da Governança sobre o valor da organização

Impacto no Valor	Nacional	Internacional	Total
Sim	4 (9,8%)	27 (65,9%)	31 (75,6%)
Não	1 (2,4)	9 (22,0%)	10 (24,4%)
Total	5 (12,2%)	36 (87,8%)	41 (100,0%)

Tabela 6

Relata Índice de Governança

	Nacional	Internacional	Total
Sim	5 (100,0%)	14 (38,9%)	19 (43,3%)
Não	0 (0,0%)	22 (61,0%)	22 (53,7%)
Total	5 (100,0%)	36 (100,0%)	41 (110,0%)

Os resultados também podem ser analisados à luz dos setores público e privado, ou seja, da governança organizacional e governança corporativa adotados nessa pesquisa, respectivamente. A maioria das pesquisas nacionais adota a governança corporativa como conceito de análise – 3 dos 5 resultados obtidos – e os estudos dessa perspectiva distingue-se

da governança organizacional pela associação na avaliação de variáveis financeiras, próprias do setor privado, como distribuição de dividendos e lucro operacional. As demais produções nacionais abordam a perspectiva da governança pública, correspondente ao nível macro apontado por Spanhove e Verhoest (2007), e a governança da tecnologia da informação, esta com foco na análise da maturidade da governança de empresas brasileiras.

Quando à caracterização das avaliações no setor privado nacional, os cinco estudos identificados utilizaram a abordagem quantitativa, com delineamento de pesquisa do tipo correlacional, prioritariamente a fim de identificar possíveis conexões entre a boa governança e o valor de mercado das empresas. Destaca-se que o estudo conduzido por Bernardino, Peixoto e Ferreira (2014) revelou relação negativa e significativa sobre o impacto da qualidade da governança no valor das empresas do setor energético, o que contradiz parte da teoria que associa positivamente as duas variáveis (Correia et al., 2011).

Na perspectiva do setor público e considerando ainda os níveis macro, meso e micro, identifica-se reduzida quantidade de estudos para ambas as perspectivas do setor – tanto a governança organizacional (nível micro) quando a governança pública (nível macro) – Tabela 2. Em contraste às pesquisas sobre governança corporativa, os três estudos que analisaram a governança organizacional não mencionaram índice de governança e utilizaram o delineamento descritivo para avaliar a governança no setor.

Por fim, apresenta-se a tabela descritiva do estudo.

Tabela 7

Dados Descritos do Estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Nacionalidade	41	1	2	1,88	0,331
Escopo	41	1	2	1,07	0,264
Esfera	41	1	6	2,12	1,364
NaturezaPesquisa	41	1	2	1,83	0,381
Delineamento	41	1	6	2,37	1,729
NaturezaDados	41	1	6	2,56	1,629
Método	41	1	6	1,98	1,877
RecorteTemporal	41	1	7	2,59	2,012
Amonstragem	41	3	6	3,51	1,143
DimensoesGov	41	1	2	1,24	0,435
ModeloGovOrg	41	1	2	1,95	0,218
ImpactoValor	41	1	2	1,24	0,435
IndiceGov	41	1	2	1,54	0,505
AvaliaGov	41	1	7	4,34	1,559

5. Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo identificar e caracterizar a produção científica, publicada no período de 2006 a 2016, sobre avaliação da governança no contexto interno das organizações, quer concernente ao setor privado, quer ao setor público. Retomando as questões formuladas e discutidas no tópico de análise dos dados, os resultados do levantamento realizado no Periódico da Capes e na base *Web of Science*, após ajuste e

refinamento metodológicos, permitiram identificar a lacuna de estudos teóricos e empíricos nacionais sobre a avaliação da governança no nível organizacional nos contextos de análise privado e público, mas especialmente o último, e sobre a análise do processo de maturidade da governança nas organizações.

Além disso, as características metodológicas e teóricas identificadas nos estudos internacionais podem ser tomadas como medida de análise para levantar reflexões acerca da carência de modelos organizacionais, do emprego de métodos exclusivamente quantitativos ou qualitativos na avaliação da governança organizacional e, principalmente, quando da análise da influência da governança nos serviços prestados por organizações públicas, à luz do valor público.

A limitação do trabalho consiste na impossibilidade de generalização dos resultados, obtidos a partir de um conjunto de palavras-chave, dos critérios estabelecidos e da inerente subjetividade presente na análise de conteúdo dos artigos, que subsidiaram as observações apresentadas em complemento aos dados quantitativos.

Referências

- ANAO. (2014). Public Sector Governance. Strengthening performance through good governance. *Australian National Audit Office*.
- Ararat, M., Black, B. S., & Yurtoglu, B. B. (2017). The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, 30, 113–132.
- Benedicto, S. C. de, Guimarães Júnior, E. de S., Pereira, J. R., & Andrade, G. H. N. de. (2013). Governança Corporativa: Uma Análise da Aplicabilidade dos seus Conceitos na Administração Pública. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras*, 15(2), 286–300.
- Bernardino, F. F. M., Peixoto, F. M., & Ferreira, R. D. N. (2014). Governança corporativa e valor da firma: um estudo de empresas brasileiras do setor elétrico. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 185–202.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. *Enap*, (9), 1–28.
- Cavalcante, M. C. N., & Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação E Pesquisa Em Contabilidade*, 7(1), 73–90.
- Correia, L. F., Amaral, H. F., & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista de Contabilidade E Finanças*, 22(55), 45–63.
- Cutting, B., & Kouzmin, A. (2001). Formulating a metaphysics of governance: Explaining the dynamics of governance using the new JEWAL synthesis framework. *Journal of Management Development*, 20(6), 526–564.
- Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 266–291.
- Edwards, M. (2000). Governance: a Mapping and Some Issues. In *Life Long Learning National Conference* (pp. 1–21).
- Ferreira, R. R. (2014). *Avaliação de Necessidades de Aprendizagem no Trabalho: Proposição e Exploração de um Modelo*.
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2014). Gobierno corporativo y sector público: Un estudio bibliométrico en las principales revistas Isi. *Innovar*, 24(51), 79–98.
- Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F., & Scarozza, D. (2013). Corporate governance and management practices: Stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption: Evidences in local public utilities. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 907–937.
- Gonçalves, A. de P., Gaspar, M. A., & Cardoso, M. V. (2016). Governança de Tecnologia da Informação: Uma Análise do Nível de Maturidade em Empresas Atuantes no Brasil. *Revista de Gestão E Projetos - GeP*, 7(1), 56–69.
- Hora, R. A. de A., Oliveira, O. V. De, & Forte, S. H. A. C. (2014). Governança Corporativa no Setor Público e Privado no Contexto Brasileiro: a Produção e a Evolução Acadêmica em Dez Anos de Contribuições. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (p. 16).
- IBGC. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- IFAC. (2001). *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*. *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*.
- Jarboui, S., Forget, P., & Boujelbene, Y. (2014). Inefficiency of public road transport and internal corporate governance mechanisms. *Case Studies on Transport Policy*, 2(3), 153–

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estratégia*.
- Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11–26.
- Matias-Pereira, J. (2010). A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *Administração Pública E Gestão Social*, 2(1), 109–134.
- Mazzioni, S., Folletto, E. P., Gubiani, C. A., & Kruger, S. D. (2015). Governança Corporativa : Análise Bibliométrica do Período de 2000 a 2012. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade E Sustentabilidade*, 5(1), 1–20.
- Ministério do Planejamento, O. e G. (2014). *Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública*.
- Mswaka, W., & Olu, A. (2015). Corporate governance practices and outcomes in social enterprises in the UK. *International Journal of Public Sector Management*, 28(1), 57–71.
- OCDE. (2016). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE* (Éditions O). Paris.
- Oliveira, A. G., & 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.
- Renders, A., & Gaeremynck, A. (2012). Corporate Governance, Principal-Principal Agency Conflicts, and Firm Value in European Listed Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 125–143.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies*.
- Ribeiro, H. C. M. (2014). Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade - RCC*, 11(23), 95–116.
- Ribeiro, H. C. M., Machado Junior, C., Souza, M. T. S. De, Campanário, M. D. A., & Corrêa, R. (2012). Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras. *Contabilidade, Gestão E Governança*, 15(3), 52–70.
- Ribeiro, H. C. M., & Santos, M. C. dos. (2015). Perfil e Evolução da Produção Científica do Tema Governança Corporativa nos periódicos Qualis / Capes Nacionais: Uma Análise Bibliométrica e de Redes Sociais. *Contabilidade, Gestão E Governança*, 18(3), 4–27.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. *RAC, Curitiba*, 7(1), 173–198.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*.
- Schiehl, E., & Martins, H. C. (2016). Cross-National Governance Research: A Systematic Review and Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 181–199.
- Silveira, A., Barros, L., & Famá, R. (2006). Atributos corporativos, qualidade da governança corporativa e valor das companhias abertas no Brasil. *Revista Brasileira de Finanças*, 4(1), 1–30.
- Spanhove, J., & Verhoest, K. (2007). Corporate governance vs. government governance: translation or adaptation? In *EIASM 4th WORKSHOP ON CORPORATE GOVERNANCE*, 1–40.
- Subramaniam, N., Stewart, J., Ng, C., & Shulman, A. (2013). Understanding corporate governance in the Australian public sector: A social capital approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(6), 946–977.
- TCU. (2014). *Referencial Básico de Governança. Tribunal de Contas da União*.