

Visão por Processos na Governança de TIC: Um Método para Esclarecer os Maus Entendidos deste Conceito pelos Diversos Agentes

Karoll Haussler Carneiro Ramos (Universidade de Brasília) karoll.ramos@gmail.com

Resumo:

Apesar da importância atribuída à governança de TIC na administração pública, é observada uma má compreensão do seu significado por alguns dos seus agentes. Essa confusão de interpretações prejudica a condução dos trabalhos de governança e produz vieses na análise de seus resultados. Este trabalho tem o objetivo de apresentar como funcionamento da governança de TIC em instituições públicas. Esse funcionamento é descrito por um modelo genérico de processos obtido por meio de uma série de entrevistas realizadas com 26 executivos da área de TI de instituições públicas de alto desempenho em TIC. Logo, esta pesquisa contribui para auxiliar as mais diversas partes interessadas da governança de TIC na compreensão e na aplicação da governança de TIC.

Palavras chave: Gestão de Processos, Governança de TI, Gestão de TI, Modelo de Alinhamento Estratégico.

Processes View in ICT Governance: A Method to Clarify Misunderstandings of this Concept by Several Agents

Abstract

Despite the importance given to the governance of ICT in public administration, it is observed a misunderstanding of its meaning by some of its agents. This confusion of interpretations affect the conduct of governance works and produces bias in the analysis of its results. This study aims to present and functioning of ICT governance in public institutions. This operation is described by a general process model obtained by a series of interviews with 26 IT executives area of public institutions high performance ICT. Thus, this research contributes to help the various stakeholders of ICT governance in understanding and application of ICT governance.

Key-words: Process Management, IT Governance, IT Management, Strategic Alignment Model

1. Introdução

O que é governança de TIC (tecnologia da informação e comunicação)? Essa pergunta é, talvez a causa de maior inquietação e desorientação entre pesquisadores, agentes políticos e agentes públicos. Apesar de dispormos de vários conceitos apresentados pelas mais diversas instituições, tal como o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2012a, 20012b), não deixam de ser admiráveis as dificuldades na aplicação dessa disciplina no cotidiano das organizações públicas. Entre as confusões da governança de TIC, uma que se destaca é a sua intercessão com a gestão de TIC. Primeiramente, deve-se frisar que governança de TIC é de competência de um comitê, que tratará de assuntos relacionados ao direcionamento e ao controle da gestão de TIC. Esse comitê faz parte da estrutura organizacional da governança que é presidido pelo

Conselho de Administração.

Em questões de concurso essa confusão de conceitos é bem explícita. Verificando cerca de 2816 questões extraídas de concurso público, observa-se que temas específicos à gestão e à técnica de TIC, como CMMI (*Capability Maturity Modelo Integration*), ISO-IEC 12207 (*International Organization for Standardization*), ISO 9001, Gerência de Serviços, ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), Planejamento e Gestão de Sistemas de TI, Processo de Desenvolvimento de Software são utilizados para avaliação em governança de TIC. Além do mais, a maioria desses concursos é destinada a técnicos que não terão envolvimento efetivo com a governança de TIC. Aos executivos de TIC é importante o treinamento, já que esses poderão ser convidados a participar das reuniões do Comitê. Deve-se esclarecer que não é recomendável os executivos de TIC fazerem parte do Comitê de TIC, uma vez que há o conflito de interesses (IBGC, 2009).

Este artigo discorrerá sobre os principais conflitos no tratamento da governança de TIC na administração pública e apresentará um modelo genérico de governança de TIC baseado em processos de organizações públicas com alto desempenho em governança de TIC.

A estrutura de apresentação dessas pesquisas é uma seção sobre governança pública e governança de TIC pública; outra sobre alinhamento entre TIC e negócio; uma seção sobre gestão de processos de negócio; uma seção de metodologia; uma seção de resultados da pesquisa e; por fim as conclusões deste trabalho.

2. Governança corporativa e de TI pública

A governança de TI surgiu de uma necessidade da governança corporativa para assegurar que os investimentos realizados em tecnologia da informação estejam agregando valor aos negócios da organização (DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2005; DE HAES; VAN GREMBERGEN, 2009). A governança corporativa surgiu como uma solução para tratar das divergências do relacionamento de Agência, que seria a relação de interesses entre o Principal (proprietário/acionistas) e o Agente (gestor) (JENSEN; MECKLING, 1976). Dessa solução, Principal e Agente devem incorrer a custos de monitoramento e custos de vínculo, assim como habituar com divergências em algumas tomadas de decisão. Os custos de monitoramento são denominados de Custos de Agência, propiciando o alinhamento entre os interesses do Agente e do Principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Logo, era necessário um mediador dessa relação, que conhecesse bem de gestão e que assumisse a função de **comunicar/direcionar** os interesses dos proprietários para os gestores, além de **monitorar** o trabalho destes, surgindo, assim, a governança corporativa. Portanto, pode-se compreender que as principais atribuições da governança corporativa são **direção, medição e avaliação** da gestão corporativa. Assim, a governança corporativa já apareceu separada da gestão desde do ano 1976, e cada uma com uma estrutura organizacional própria.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) denomina a estrutura organizacional da governança corporativa de sistema que mostra o perfil do conselho e dos conselheiros, as atribuições, as rotinas da governança (reuniões, comunicação com as partes interessadas, relatórios, avaliação de desempenho dos conselheiros, educação continuada para conselheiros, código de conduta, relacionamento com grupos de interesse). Vale ressaltar que esse sistema deve estar documentado e publicado (diário oficial, regimento interno, portaria etc).

A estrutura organizacional da governança é composta basicamente por um conselho de administração (do inglês, *board of directors*), comitês e auditorias.

O conselho de administração é a unidade máxima da governança corporativa, ao qual se

subordinam as auditorias e os comitês de governanças. O conselho possui mandato que deve ser por tempo determinado, garantindo a diminuição dos conflitos de interesse. Segundo Silveira (2014), o quantitativo do conselho de administração deve ter de cinco a nove membros, mas esse número varia conforme a necessidade da organização.

Os comitês são estruturas de governança específicas, que definem as políticas e as diretrizes de determinadas funções do negócio. A governança corporativa deve possuir em seu regimento interno as definições, os objetivos, as funções e os poderes desses comitês (ANAO, 2003).

As auditorias são relevantes, uma vez que realizam o exame das contas de cada unidade da instituição, averiguando o desempenho realizado com o planejado (ANAO, 2003; SILVEIRA, 2014). Na Administração Pública Federal existem dois órgãos que auxiliam a governança nos controles: Controladoria-Geral da União (CGU) - órgão de controle interno; e Tribunal de Contas da União – órgão de controle externo.

Erroneamente, algumas publicações acadêmicas referentes ao setor público e atos administrativos traduziram *board of directors* para alta administração, acarretando em algumas debilidades da governança corporativa pública brasileira. A governança corporativa (pública ou privada) possui a competência de auditoria, em que um dos princípios fundamentais dessa área é a segregação de funções (Coso, 2004), ou seja, *quem audita não executa o que avalia*, além disso, incorre-se também ao conflito de interesses (IBGC, 2009).

O que ocorre na administração pública brasileira, principalmente, na administração pública direta é a plena participação da alta administração nos comitês de TIC. Até mesmo as empresas estatais, que embora possuam um conselho de administrativo com a participação de conselheiros independentes, a maioria é constituída por conselheiros internos ou conselheiros externos demonstrando alto conflito de interesse.

A respeito desse assunto, **Conselheiros independentes** não possuem qualquer vínculo com a organização; **Conselheiros externos** não possuem vínculo direto com a organização, por exemplo, podem ter pertencido aos quadros de funcionários da organização ou fazer parte do sistema de valores da organização; **Conselheiros internos** fazem parte da organização, por exemplo, funcionários da ativa da organização.

Para garantir efetividade desses conselheiros na governança, esses devem possuir as seguintes competências (ANAO, 2003; BARRET, 2005; RAMAGE, 2009; IFAC, 2013):

- Conhecimento em governança corporativa;
- Pensamento estratégico;
- Alcance de resultados;
- Cultivo de relações produtivas de trabalho;
- Integração e integridade pessoal;
- Atitudes em relação à inovação;
- Comunicação fluente.

Para demonstrar a lógica dessa estrutura no setor privado, compara-se uma estrutura genérica de governança corporativa no setor privado com uma estrutura genérica de governança corporativa no setor público (Figura 1).

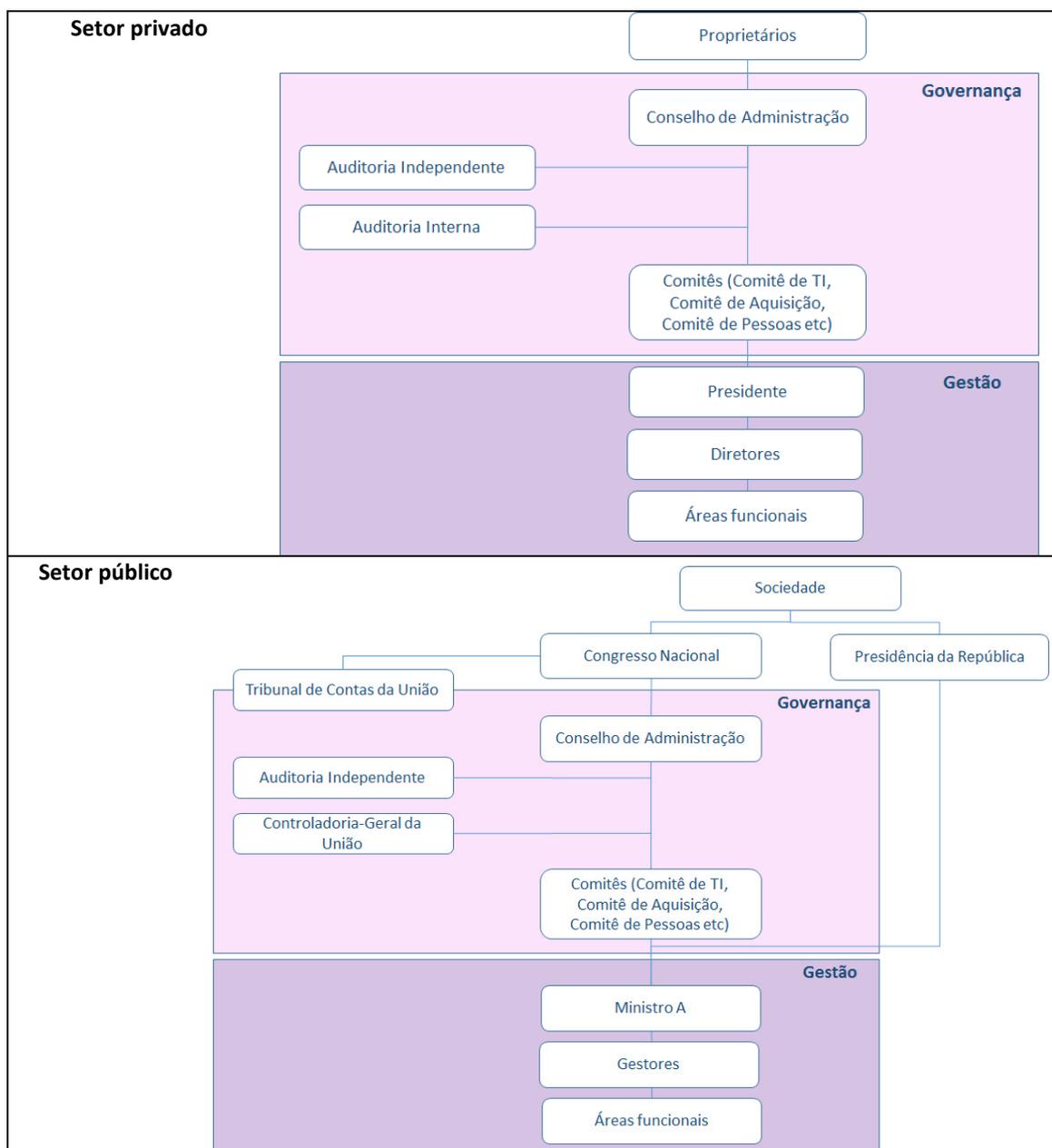


Figura 1 - Sistema de Governança de TI – Setor Público e Setor Privado

Esta é a lógica conforme o estudo da arte em governança corporativa pública. Entretanto, na administração pública brasileira o que se revela é a governança sendo de competência do poder executivo, sendo que em países desenvolvidos é fator crítico de sucesso a participação do poder legislativo no sistema de governança corporativa. Apesar das contribuições advindas das estruturas de controle externo para com a governança pública, que atua auditando, diagnosticando, instruindo etc. A estrutura de governança corporativa pública precisa atuar, sendo assistida também pelo poder legislativo que é o representante legal do povo, tendo capacidade de direcionar, medir e avaliar a administração, conforme as políticas de governo e os interesses da sociedade.

3. Revisão do modelo de alinhamento de TI com o negócio de Venkatraman

Embora a governança de TI esteja em evidência, muitos dos seus conceitos e de suas

definições continuam se consolidando (SANTOS; QUITAIROS; OLIVEIRA, 2012). Existem conceitos centrados no alinhamento entre TI e negócio, na estrutura organizacional e algumas enfatizam seus benefícios.

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2010), a governança de TI assegura que as ações de TI estejam alinhadas com o negócio da organização, agregando-lhe valor. Além disso, a governança de TI gerencia e controla a gestão de TI nas organizações garantindo o retorno de investimentos e a adoção de melhorias nos processos organizacionais.

Conforme o Information Technology Governance Institute (ITGI), a governança de TI é de responsabilidade do Conselho de Administração (ITGI, 2005).

Segundo Van Grembergen (2004), a governança de TI deve assegurar o alinhamento da TI com a organização por meio da formulação e da implementação da estratégia de TI.

O alinhamento entre TI e o negócio é de grande importância para o entendimento da boa governança de TI e para a compreensão do estudo do nosso curso Fundamentos de Governança de TI. Segundo Plazaola (2006), o modelo conceitual mais aceito para o alinhamento entre TI e negócio é o modelo estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1993), chamado de Strategic Alignment Model (SAM).

Neste artigo, é apresentada uma releitura do SAM, a fim de que fique mais claro o entendimento. Assim, para compreender o SAM, divide-se uma organização em dois blocos conceituais: negócio e TI (Figura 2).

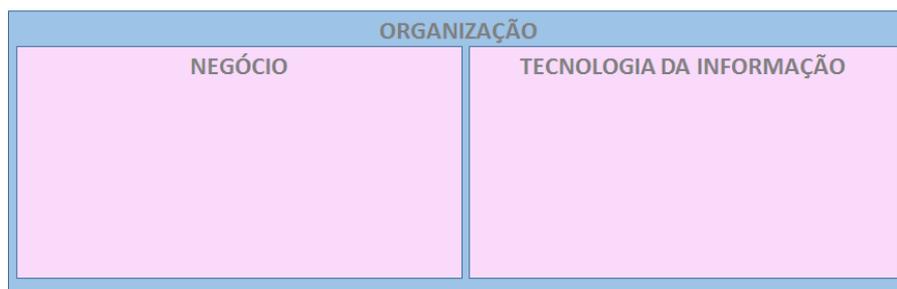


Figura 2 - Blocos negócio e tecnologia da informação

Agora, para cada bloco faz-se uma leitura em três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, inicialmente, tem-se as governanças e os planejamentos estratégicos dos respectivos blocos. No nível tático estão os processos relativos a cada bloco. Por último, no nível operacional estão as habilidades pessoais e a infraestrutura dos blocos. Essa leitura, por ser vista na Figura 3.

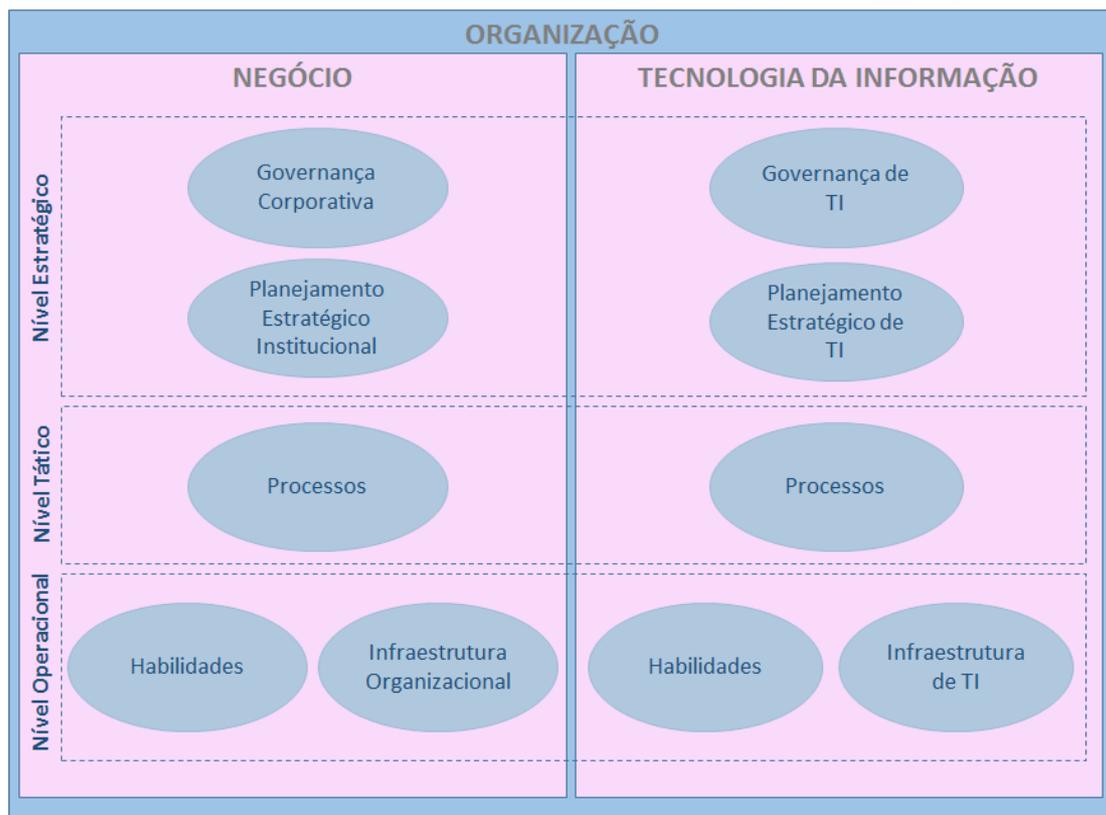


Figura 3 - Níveis estratégico, tático e operacional

Após a definição dos temas que regem cada um dos níveis, o próximo passo é mostrar as relações entre os temas. A Figura 4 mostra essas relações no sentido vertical e horizontal. Ainda existe, o alinhamento transversal, em que o nível estratégico de TI se alinha com o nível tático e operacional do negócio, e o nível estratégico do negócio está alinhado ao nível tático e operacional da TI.

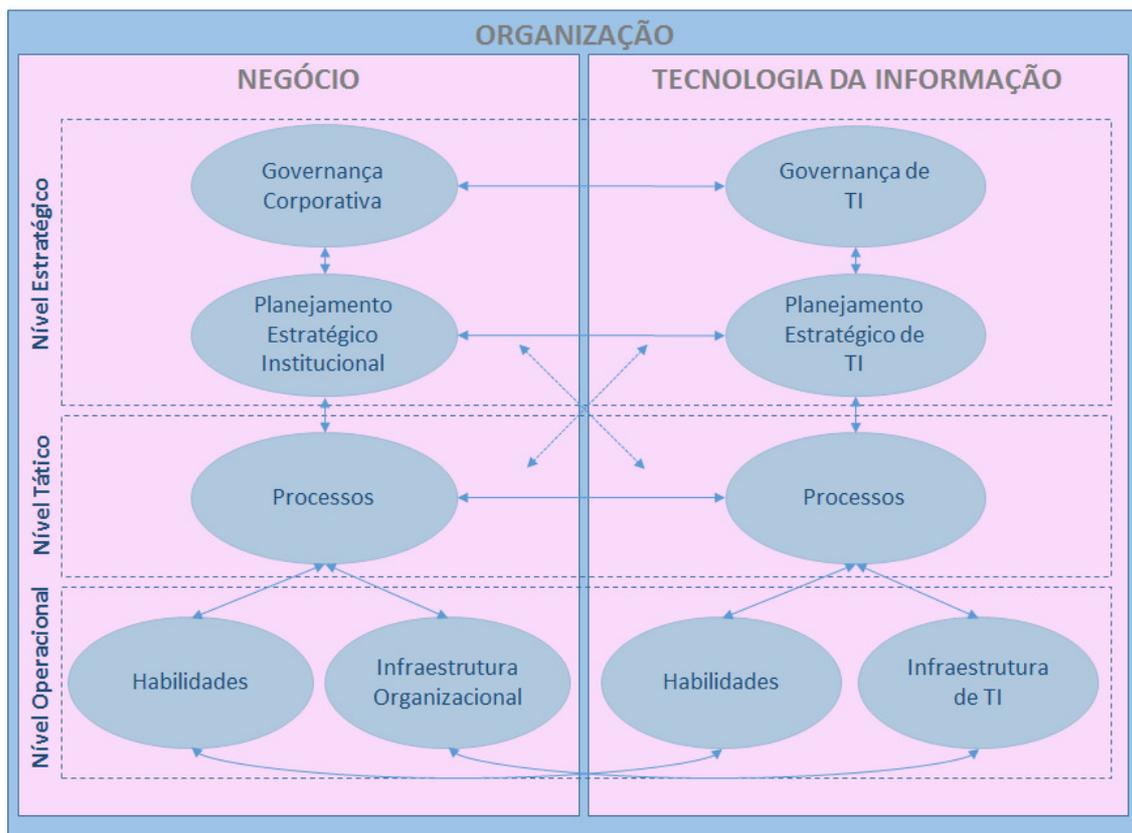


Figura 4 - Relações entre os blocos

Para facilitar ainda mais o nosso trabalho de compreensão da governança de TI, vamos delimitar os trabalhos da governança e da gestão?

As atividades de governança e de gestão são distintas, mas o trabalho de uma impacta no trabalho da outra. Verificar se a gestão está funcionando adequadamente e garantir a continuidade de seu planejamento são funções críticas da governança. Vale ressaltar que a governança corporativa fará essa análise no âmbito de toda organização e terá o auxílio do olhar especialista da governança de TI na complexa gestão de TI.

Conforme a figura abaixo mostra, a elaboração do planejamento estratégico, gestão de processos, gestão de competências e gestão da infraestrutura é âmbito da gestão, mas no momento em que colocamos a governança na vida da organização, essa define a direção pela qual a gestão deve seguir. Além disso, a governança ficará de olho para saber se a gestão está seguindo o plano que foi traçado (Figura 5).

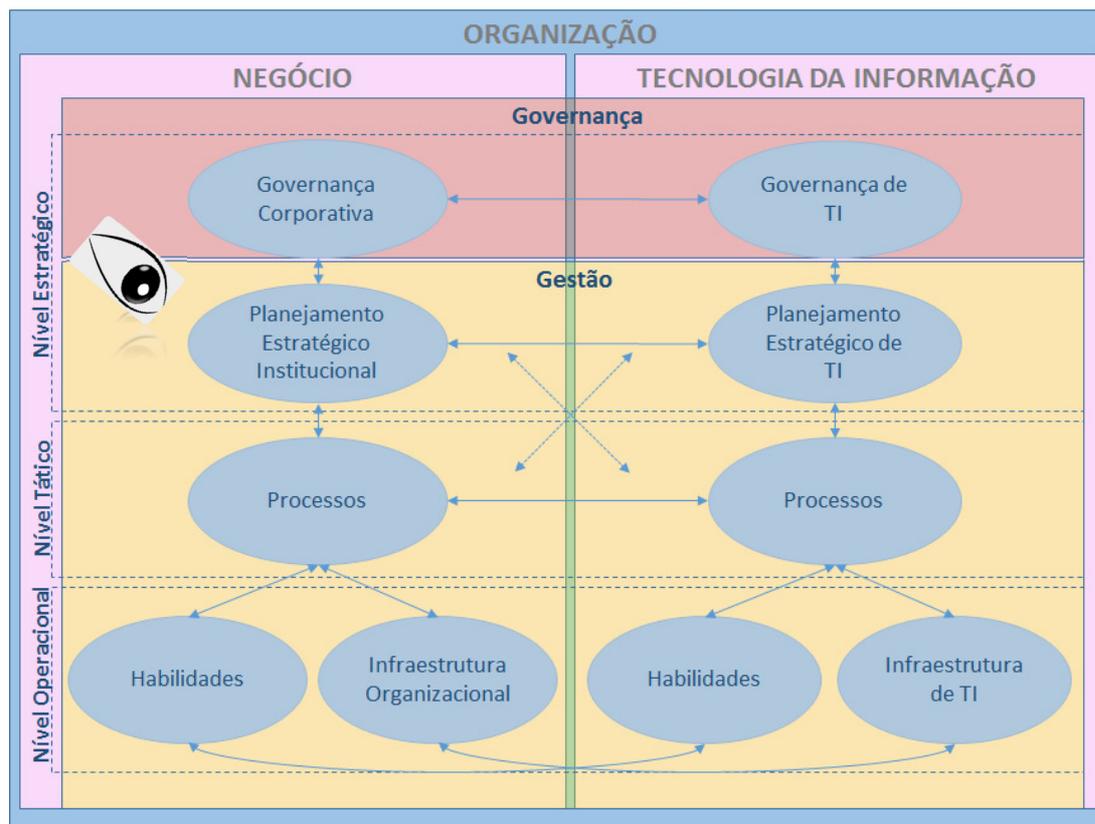


Figura 5 - Distinção entre governança e gestão

Logo, a governança deve ter grande compreensão em gestão para poder deliberar e ser consultivo sobre a agenda da gestão, em outras palavras, os membros da governança, também conhecidos como conselheiros, devem ter *expertise* em planejamento estratégico e em gestão, principalmente em orçamento e finanças.

4. Gestão de processos de negócio em governança de TIC

O conceito de gestão de processos de negócio, o BPM surgiu em oposição à visão funcional originada da divisão do trabalho no Taylorismo (SCHMIEDEL; BROCKE; RECKER, 2014).

Sobre os objetivos da gestão de processos de negócio, há compreensão que a gestão baseada em processos reduz as necessidades de recursos, melhora a competitividade das organizações (BAI; SARKIS, 2013), melhora a eficiência e da eficácia dos processos organizacionais por meio de melhorias ou inovações (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014), integração entre atividades e tecnologia (ANTUNES; MOURÃO, 2011), técnicas para sofisticação dos sistemas de planejamento, de monitoramento e de controle que se alinham a estratégia de gestão da qualidade (SLAVICEK, 2011). Também pode-se observar na literatura o estreito relacionamento entre gestão de processos de negócio e gestão da qualidade total (do inglês *Total Quality Management – TQM*).

Segundo a pesquisa de Ramos (2014), a gestão de processos surge como um fator crítico de sucesso em governança de TIC, sendo utilizado pelos Comitês de TIC como norteadores para a tomada de decisão em relação à priorização de projetos de TIC.

5. Metodologia

Quanto aos fins e natureza, esta pesquisa é descritiva e aplicada. A pesquisa é descritiva por expor as características de uma determinada população (MALHOTRA, 2001). Para Malhotra (2001) a pesquisa descritiva busca ser conclusiva tendo como principal objetivo à descrição

de algo que normalmente são características ou funções do mercado. É aplicada por possuir uma finalidade prática que é contribuir para a análise de GTI na APF no Brasil.

A abordagem da pesquisa utilizou análise qualitativa. De acordo com Merriam (2002, p. 6) o estudo **qualitativo** visa “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas”.

O estudo qualitativo utilizou entrevistas individuais com 26 executivos de TI de instituições públicas com desempenho considerado “Aprimorado” pelo levantamento de governança de TI do TCU ano 2012.

Para as entrevistas foi desenvolvido um questionário com vinte perguntas divididas em três partes: perfil de organização e perfil do entrevistado; identificação e descrição dos fatores críticos de sucesso; e **aplicação prática**. O questionário foi baseado em maturidade em TI AC (MOLINARO et al., 2010).

Este estudo apresentará as informações referentes à **aplicação prática** da governança de TIC. A aplicação prática desta pesquisa é constituída das seguintes perguntas:

- *Qual esquema, modelo ou arquitetura que representa a governança de TI da organização?*
- *Qual a estrutura organizacional (organograma) da área de TI da organização?*

Para responder a essas questões, foram dadas as seguintes opções: descrição do funcionamento na entrevista; entrega de algum prospecto; ou envio por email.

6. Processo de governança de TIC

Das 26 entrevistas realizadas nesta pesquisa foi possível identificar processos comuns de governança de TIC. Para este trabalho são destacados seis entrevistados para a identificação dos processos de governança de TIC. A Tabela 1 mostra as etapas que serão transformadas em processos. Sobre esses processos de governança de TI, vale frisar que os entrevistados focaram deliberadamente na gestão de demandas.

Fase	Processo	Inst.1 / Responsável	Inst.2 / Responsável	Inst.3 / Responsável	Inst.4 / Responsável	Inst.5 / Responsável	Inst.6 / Responsável
0	Definição de estratégia	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado	Comitê executivo	Não informado
1	Demanda do negócio	Unidade de negócio	Unidade de negócio	Unidade de negócio	Unidade de negócio	Unidade de negócio	Não informado
	Análise de inovações	TIC	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado	Reunião de governança, arquitetura e processos
	Diagnóstico do problema	Não informado	Não informado	Relacionamento com o negócio e soluções	Atendimento ao cliente interno	Não informado	Não informado
2	Pré-especificação da proposta	Unidade de relacionamento com cliente	Gestor de demandas e requisitos e gestor de negócios	Unidade de relacionamento com o negócio e soluções	Não informado	Gerentes de relacionamento	Reunião de governança, arquitetura e processos
3	Análise e priorização da demanda	Comitê de TIC	Comitê de priorização	Não informado	Comitê de TIC	Comitê diretivo para priorização	Não informado
	Análise de impacto em processos e em serviços	Subcomissões técnicas e unidade responsável pelo processo automatizado	Subcomitês	Não informado	Não informado	Gerentes de relacionamento	Reunião de governança, arquitetura e processos
4	Inclusão no portfólio de TIC (ou do processo afim)	Unidade responsável pelo processo automatizado	Comitê de priorização	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
5	Especificação do projeto	Relacionamento com cliente	Analista de negócios	Não informado	Não informado	Não informado	Reunião de governança, arquitetura e processos
	Redesenho do processo a ser impactado pelo projeto	Não informado	Analista de negócios	Não informado	Não informado	Gerentes de relacionamento	Não informado
	Validação do projeto	Não informado	Unidade de negócio	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
6	Identificação de quem fará desenvolvimento	Não informado	Não informado	Distribuição de projetos entre servidores e fábricas é direcionada conforme criticidade	Divisão de projetos pela complexidade da demanda	Equipes especialistas em soluções específicas	Não informado
	Contratação da fábrica de software	Não informado	Fábrica de software para demandas complexas	Fábrica de software para soluções que não sejam relacionadas ao negócio	Fábrica de software para demandas complexas	Não há contratação apenas aquisição	Não informado
7	Desenvolvimento	TIC	TIC e/ou fábrica de software externa	TIC e/ou fábrica de software externa	TIC e/ou fábrica de software interna	Não informado	Reunião de governança, arquitetura e processos
8	Validação da Entrega	Não informado	Não informado	Expertise da equipe interna no que será entregue	Não informado	Não informado	Não informado

Tabela 1 – Processos que compõe a gestão de demandas da governança de TIC

A partir dessa amostra foi possível identificar oito fases do processo ponta-a-ponta da aplicação da governança de TIC na administração pública de alto desempenho. Verifica-se que para cada uma dessas fases as empresas divergem quanto às estruturas organizacionais responsáveis pela sua execução. Porém, é possível destacar a presença da divisão de relacionamento com o cliente, que busca o alinhamento entre TIC e o negócio.

A Fase 0 e a Fase 3 são específicas do Comitê de TIC. Especificamente sobre a Fase 0, vale ressaltar que a elaboração da estratégia é de competência da gestão, sendo de competência da governança informar sobre o direcionamento da estratégia, ou seja, o rumo que a TIC deverá seguir para estar em conformidade com as demandas do governo e da sociedade.

7. Conclusão

Este estudo analisou a governança de TIC a luz da sua doutrina, demonstrando o quão divergente é a teoria da prática na administração pública. A despeito de a teoria explicitar a preocupação com segregação de funções e conflito de interesse, a fim de resguardar a missão da governança, seja essa corporativa ou de TIC, na administração pública se verifica que a gestão está sobreposta à governança.

Entretanto, é possível identificar a existências de boas práticas de governança por meio de processos. Para isso, esta pesquisa selecionou seis instituições públicas de alto desempenho em TIC.

Ao final foi possível identificar oito etapas que demonstram o processo ponta-a-ponta da governança de TIC, demonstrando que o trabalho de governança não é isolado da gestão, mas possuem atribuições distintas.

Referências

ANAO - AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. *Public Sector Governance*, Vol. 1 e 2: Better Practice Guide, Commonwealth of Australia, Canberra, 2003. Disponível em <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Public_Sector_Governance.zip>. Acesso em: 02 fev. 2014.

ANTUNES, P.; MOURÃO, H. Resilient business process management: framework and services. *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, n. 2, p. 1241-1254, 2011.

BAI, C.; SARKIS, J. A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*, Vol. 146, n. 1, p. 281-292, 2013.

BARRET, P. *Achieving Better Practice Corporate Governance*. AM Auditor General for Australia. 2005. Disponível em <http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Achieving_Better_Practice_Corporate_Governance_in_the_Public_Sector1.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Relatório de Levantamento* TC 000.390/2010-0. 2010c.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, AICPA: New York, 2004.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. IT governance structures, processes and relational mechanisms: achieving IT/business alignment in a major Belgian financial group, *Hawaii International Conference on System Sciences*. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, p.237, 2005.

DE HAES, S.; VAN GREMBERGEN, W. An exploratory study into IT governance implementations and its impact on business/IT alignment. *Information Systems Management*, Vol.26, n.2, p.123-137, 2009.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das boas práticas de governança corporativa*. 4a. ed., SP. 2009. Acesso em 14 de setembro, 2014, de <http://www.ibgc.org.br>.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Governance in the public sector: a governing body perspective. In *International public sector study* n° 13., 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2013.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N; OLDACH, S. Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*. Vol. 11, n. 2, p. 139-149, 1993.

ITGI - IT GOVERNANCE INSTITUTE. *COBIT 4.0: control objectives, management guidelines, maturity models*. Estados Unidos: IT Governance Institute, 2005.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n. 4, p. 305-360, outubro. 1976.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

PLAZAOLA, L., et al. *A metamodel for strategic bussiness and IT alignment assesment*. Estocolmo: [s. e.], 2006.

RAMAGE, P. *Factors impacting on the adoption and operation of corporate governance reform in Australian state government departments*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -Victoria University, 2009.

RAMOS, K. H. C. *Análise Multivariada de Fatores Críticos de Sucesso em Governança de TI na Administração Pública Federal à Luz dos Dados de Controle Externo*. 2015, 229f. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade de Brasília. Departamento de Engenharia Elétrica, Brasília, 2015.

SANTOS, M.F.N.; QUITAIROS, P.C.R.; OLIVEIRA, E.A.A.Q. Um estudo exploratório da produção acadêmica sobre a relação entre governança de TI e Governança Corporativa. *The 4th International Congress University Industry and Cooperation*, Taubate, SP, Brazil, December, 2012.

SCHMIEDEL, T.; BROCKE, J. VOL.; RECKER, J. Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, Vol.19, n. 2, p. 292-317, 2013.

SILVEIRA, A. M. *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*, 2004. 250 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004.

SLAVICEK, VOL. Enhancing business process management with knowledge. *E+M Ekonomie a Management*, Vol.14, n.1, p.123, 2011.