

**TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES: UMA ANÁLISE DOS CHEFES DO  
PODER EXECUTIVO ESTADUAL**

**UPPER ECHELONS THEORY: AN ANALYSIS OF THE HEADS OF THE  
BRAZILIAN STATES**

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho<sup>1</sup>  
Mônica Aparecida Ferreira<sup>2</sup>

**Resumo**

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se as características dos chefes do Poder Executivo estadual estão relacionadas com a variação da renda per capita da respectiva unidade federativa. Desse modo, o estudo transpõe para o cenário da administração pública os pressupostos da Teoria dos Escalões Superiores de que as características pessoais dos gestores influenciam nas escolhas estratégicas e resultado organizacional. Para tanto, foi realizada análise descritiva, correlação e análise de regressão linear múltipla. Os resultados evidenciam que apenas a hipótese de que pós-graduação na área pública tem relação com maior variação na renda per capita do Estado, diferentemente das demais variáveis (idade, patrimônio, tempo no cargo e formação educacional), mostrando cenário distinto do observado na iniciativa privada.

**Palavras-chave:** Teoria dos Escalões Superiores; Administração Pública; Governadores.

**Abstract**

The present research had as objective to verify if the characteristics of the heads of the state Executive Power are related to the variation of the income per capita of the respective federative unit. Thus, the study transposes into the public administration scenario the assumptions of the Upper Class Theory that the personal characteristics of managers influence the strategic choices and organizational results. For that, descriptive analysis, correlation and analysis of multiple linear regression were performed. The results show that only the hypothesis that post-graduation in the public area is related to a greater variation in the per capita income of the State, unlike the other variables (age, assets, time in the position and educational background), showing a different scenario from that observed in the private initiative

**Keywords:** Theory of the Upper Classes; Public Administration; Governors.

1- Doutor em Ciências Contábeis; Auditor do TCU e Professor na Universidade Ceuma; Endereço: Avenida Jerônimo Albuquerque, nº 550. Cohama. CEP: 65.060-64. São Luís/MA. E-mail: menezesdecarvalho@gmail.com

2 - Doutora em Ciências Contábeis; Professora Adjunta na Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (FACIC/UFU). Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 - 1F - Santa Mônica, Uberlândia - MG, 38408-100. E-mail: [monica.ferreira@ufu.br](mailto:monica.ferreira@ufu.br)

## 1 Introdução

As entidades públicas, apesar de não possuírem finalidade lucrativa, possuem resultados a serem atingidos e, portanto, precisam gerir seus recursos de forma a alcançar seus objetivos. Desse modo, o gestor público apresenta-se como um agente importante desse processo organizacional (Dias e Borges, 2015). Nessa linha, a administração pública brasileira possui diferentes esferas de poderes (federal, estadual e municipal), cujos resultados das políticas públicas dependem da atuação seus administradores (Abrucio, 2005), especialmente pela atenção que se deve ter ao princípio constitucional da eficiência (Slomski et al., 2010).

1- Doutor em Ciências Contábeis; Auditor do TCU e Professor na Universidade Ceuma; Endereço: Avenida Jerônimo Albuquerque, nº 550. Cohama. CEP: 65.060-64. São Luís/MA. E-mail: menezesdecarvalho@gmail.com

2 - Doutora em Ciências Contábeis; Professora Adjunta na Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (FACIC/UFU). Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121 - 1F - Santa Mônica, Uberlândia - MG, 38408-100. E-mail: monica.ferreira@ufu.br

No caso brasileiro, os chefes do Poder Executivo (prefeitos, governadores e presidente) são identificados como governantes máximos (Abrucio, 2007), representando o administrador público em sentido objetivo, uma vez que ao Poder Executivo, independentemente da esfera, cabe o exercício da função administrativa propriamente dita, o que abrange as atividades de fomento, polícia administrativa e a prestação de serviços públicos (Kian, 2006). No presente estudo, os gestores a serem analisados serão os governadores, uma vez que eles respondem pela gestão da esfera estadual e Distrito Federal, cuja competência envolve a consecução de objetivos, como a redução das desigualdades regionais (Araújo e Flores, 2017), assim como o executivo de uma empresa persegue objetivos estratégicos empresariais (Pereira et al. 2016).

Todavia, enquanto em entidades privadas as características do gestor estão associadas ao desempenho empresarial obtido, conforme dispõe a Teoria dos Escalões Superiores - TES (Hambrick e Mason, 1984), no setor público não há a identificação clara dessa relação entre as características dos administradores governamentais e os resultados de suas gestões. Ocorre que os administradores públicos também decidem no sentido de atingir resultados públicos, de forma que a administração pública busca melhorias e maior eficiência em conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo (Oliveira, Sant'Anna e Vaz, 2010).

Desta forma, justifica-se admitir a transposição dos pressupostos da TES para as características observáveis (idade, tempo de formação educacional, experiência anterior e status socioeconômico) dos chefes do Poder Executivo estadual e do Distrito Federal em relação aos objetivos esperados, notadamente a melhoria da renda *per capita* enquanto indicador de redução das desigualdades regionais. Por essa razão, o problema de pesquisa desse estudo é: Qual a relação entre as características observáveis dos chefes do Poder Executivo estadual e Distrito Federal e a variação da renda *per capita* da respectiva unidade federativa?

O objetivo deste trabalho é verificar se as características observáveis dos chefes do Poder Executivo estadual e do Distrito Federal estão relacionadas com a variação da renda *per capita* da respectiva unidade federativa. Desse modo, essa pesquisa incorpora, no escopo de aplicabilidade da TES, o gestor público em relação a um de seus principais resultados esperados. Para tanto, a metodologia utilizada será quantitativa, com a estimação de um modelo de regressão linear múltipla, em que a variável resposta será a variação da renda *per*

*capita* da unidade federativa e as variáveis independentes serão as características dos governadores: idade, tempo de formação educacional, experiência anterior e patrimônio declarado (status socioeconômico).

Desta forma, espera-se que os resultados do modelo possam evidenciar se as relações existentes entre essas variáveis confirmam os pressupostos da TES para o setor público e, em termos práticos, para demonstrar as relações entre as características observáveis dos gestores escolhidos e os resultados alcançados por eles, proporcionando uma reflexão sobre as características desejáveis no seu processo de escolha de gestores públicos.

## 2 Fundamentação Teórica

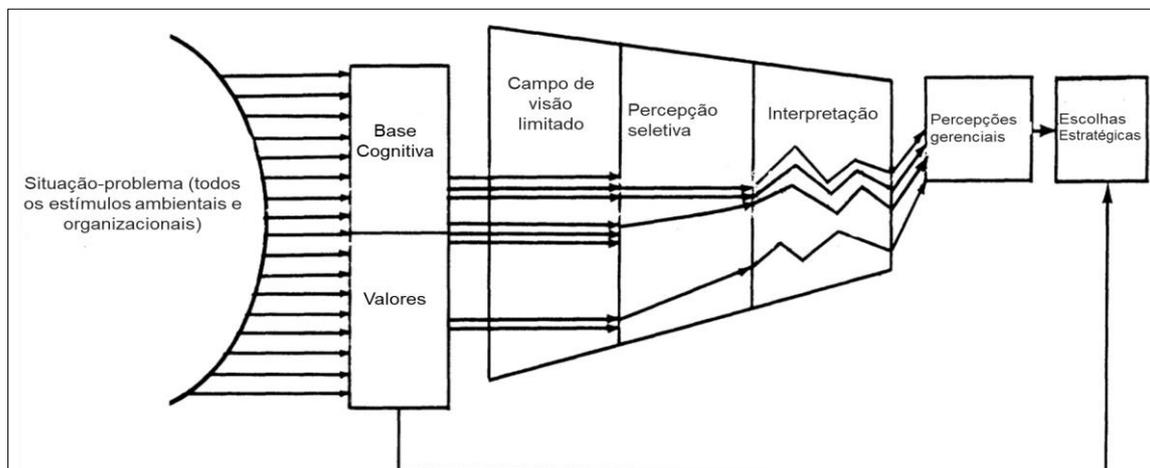
### 2.1 Teoria dos Altos Escalões

A Teoria dos Escalões Superiores, também conhecida com Teoria dos Altos Escalões, foi proposta por Hambrick e Mason (1984), a partir da seguinte base teórica: (i) *Reconciliation with the Inertial Perspective*, que se refere aos estudos empíricos iniciais realizados por Lieberman e O'Connor (1972), que trataram sobre os altos escalões em grandes corporações; e (ii) *Human Limits on Choice*, que se refere a estudos que incorporam os fatores comportamentais na maximização dos resultados das organizações, destacando os estudos de Cyert e March (1963) e March e Simon (1958).

Assim, o fundamento principal da TES é que as escolhas estratégicas, que conseqüentemente impactam no desempenho da empresa, são conduzidas por gestores/executivos que possuem características próprias e que essas, por sua vez, terão influência nas escolhas estratégicas (Hambrick e Mason, 1984). Desta maneira, se há o desejo de compreender por que as organizações fazem determinadas ações ou o motivo pelo qual as executam de determinada forma, há que se considerarem as características e disposições dos atores mais poderosos, os altos executivos (Hambrick, 2007).

A TES foi construída sobre a premissa da racionalidade limitada, que para March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) tem como pressuposto básico o fato de que as situações informacionais são complexas, incertas e não podem ser totalmente conhecidas; assim, as situações se tornam interpretáveis aos gestores. A Figura 1 ilustra as escolhas estratégicas sob a ótica da racionalidade limitada.

Figura 1 - Escolhas estratégicas sob a ótica da racionalidade limitada



Fonte: Adaptado de Hambrick (1984).

Pode-se observar a partir da Figura 1 que, ao ocorrer uma situação organizacional, o executivo frente àquela situação se valerá de seus valores e base cognitiva, o que fará com que campo de visão seja limitado; assim, selecionará a percepção sobre aquela situação e fará sua interpretação realizando suas escolhas estratégicas com base nas suas percepções gerenciais geradas. Dada a dificuldade de estabelecer medidas para os fatores psicológicos (valores e base cognitiva), Hambrick e Mason (1984) afirmam que as características observáveis, como idade, tempo no cargo, experiências na função, formação educacional, raízes socioeconômicas e posição financeira são mais facilmente identificadas e são capazes de refletir os comportamentos dos gestores. Assim, os autores propuseram tendências de comportamento para cada uma das variáveis observáveis, explicitando que não são conclusivas, mas que servem como orientações para realização de pesquisas empíricas.

Em relação à idade, Hambrick e Mason (1984) destacam que estudos empíricos realizados apontaram uma associação entre a juventude gerencial e crescimento corporativo e volatilidade dos lucros. Isso se deve ao fato de os jovens serem considerados como mais despojados, de gostarem do inédito e se arriscarem mais. Citam ainda três possíveis explicações para a postura aparentemente conservadora dos executivos mais antigos: (i) os executivos mais antigos podem ter menos resistência física e mental (Child, 1974) ou podem ser menos capazes de compreender novas ideias e aprender novos comportamentos (Chown, 1960); (ii) geralmente executivos mais antigos têm postura que privilegia o *status quo* organizacional, ou seja, mais resistência às mudanças (Alutto e Hrebiniak, 1975; Stevens, Beyer e Trice, 1978); e (iii) os executivos mais antigos normalmente estão numa fase de suas vidas em que a segurança financeira e na carreira são o mais importante, tendo maior aversão aos riscos (Carlsson e Karlsson, 1970). Desta forma, pode-se elencar a seguinte hipótese teórica: H1 - Quanto menor a idade do chefe do Executivo estadual, maior a variação da renda *per capita* do Estado.

No que tange à trajetória profissional do executivo, Hambrick e Mason (1984) afirmam que parece ser consenso a necessidade de que o executivo tenha uma visão holística sobre o negócio do qual está à frente; no entanto, cada gestor delimitará sua visão gerencial e escolhas estratégicas a partir de sua orientação primária, como, por exemplo, suas experiências profissionais passadas na função e áreas de atuação. Um exemplo foi o estudo de Dearborn e Simon (1958), que evidenciaram que perante o mesmo problema gerencial apresentado cada executivo, com diferente trajetória profissional (áreas funcionas distintas), buscou solucioná-lo com base nas suas próprias experiências e áreas. Assim, a proposição apontada por Hambrick e Mason (1984) é que o grau de experiência dos gestores do alto escalão (tempo no cargo de alto executivo) está positivamente associado ao crescimento da empresa, levando a seguinte hipótese: H2 - Quanto maior o tempo no cargo de chefe do Executivo estadual, maior a variação da renda *per capita* do Estado.

Em relação à condição socioeconômica do alto executivo, Hambrick e Mason (1984) apontaram que não se pode obter uma conclusão a respeito de sua influência; no entanto, deram indicativos de que executivos de origens mais desfavorecidas tenham um perfil de agir mais agressivamente na busca de escolhas estratégias mais extravagantes, para ganharem reconhecimento e estima. Assim, gestores com status socioeconômicos mais baixos tendem a buscar estratégias que levam a maior crescimento e variabilidade dos lucros do que aqueles que são oriundos de grupos socioeconômicos mais elevados. Para a realidade dos gestores públicos, pode-se inferir a seguinte hipótese: H3 – Quanto menor o patrimônio

declarado (status socioeconômico) do chefe do Executivo estadual, maior a variação da renda *per capita* do Estado.

Quanto à formação educacional, Hambrick e Mason (1984) consideram que o histórico educacional formal de uma pessoa pode produzir informações ricas e complexas sobre o indivíduo. Argumentam que, até certa medida, a formação indica o conhecimento e possíveis habilidades de uma pessoa, ou seja, é esperado que uma pessoa com formação em Engenharia tenha uma base cognitiva diferente de alguém graduado em História ou Direito. Adicionalmente, argumentam que se for assumido que a maioria das pessoas trata com seriedade suas escolhas educacionais, a formação pode ser um indicativo de valores e preferências cognitivas. Os autores destacam ainda que inclusive o local da formação pode influenciar, como, por exemplo, um aluno que tenha cursado um curso de negócios em *Harvard Business School* seja de alguma forma diferente daqueles que frequentaram a Universidade de *Chicago Business School*. Em relação esse *background* dos altos executivos, Hambrick e Mason (1984) afirmam que quanto maior a quantidade de formação educacional maior será o crescimento. Transpondo para esta afirmação para a pesquisa, deduzem-se as seguintes hipóteses teóricas: H4 - Quanto maior a educação/titulação do chefe do Executivo estadual, maior a variação da renda *per capita* do Estado; e H5 – O chefe do Executivo estadual ter pós-graduação na área pública gera maior variação da renda *per capita* do Estado.

Ademais, percebe-se que as características observáveis são aquelas que podem facilmente ser atribuídas aos altos executivos e que possuem ligação (refletem) as demais características que são mais difíceis de serem mensuradas, como valores e personalidade. Para melhorar a visualização, foram sintetizadas as variações observáveis consideradas nesse estudo e a respectiva tendência teórica, conforme observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo dos pressupostos teóricos da TES

| Variável  | Suporte Teórico                                |  |
|---|--|--|
|   | Pressuposto                                    | Esperado   |
| Idade   | Executivos mais jovens.                        | Mais propensos à aceitação de riscos, gerando maior crescimento e variabilidade dos lucros.                      |
| Trajectoria profissional (experiência profissional) | Executivos com maior experiência no cargo.     | Maior extensão dos resultados das escolhas estratégicas, levando a maior crescimento e variabilidade dos lucros. |
| Formação educacional                                | Executivos com maior tempo de educação formal. | Maior crescimento e variabilidade dos lucros.  |
| Status socioeconômico                               | Menor <i>background</i> socioeconômico.        | Propõem mais estratégias de aquisição e diversificação, gerando maior crescimento e variabilidade dos lucros.    |

Fonte: Elaborado com base em Hambrick (1984).

Hambrick (2007) publicou uma atualização da TES e ressaltou a importância de se estudar os diferentes cenários, tendo em vista que os países diferem em termos de homogeneidade de suas elites empresariais, bem como as mudanças que podem ocorrer no processo de composição dos altos escalões. Assim, no Brasil, encontraram-se estudos que tiveram como foco a análise das características de *CEOs* e indicadores de rentabilidade ou remuneração (Pereira et al. 2016; Santos et al. 2017; Santos et al. 2017); no entanto, no

levantamento realizado não se verificaram estudos que analisassem essa realidade aplicada aos gestores públicos, foco desta pesquisa.

O estudo de Pereira e colaboradores (2016) teve como objetivo verificar a relação entre as características observáveis (idade, tempo no cargo, formação, cargo anterior e dualidade no cargo) e remuneração dos principais executivos (*CEOs*) de empresas listadas na B3 (Bolsa de Valores de São Paulo), no período de 2010 a 2014. Os autores observaram que o fator idade não apresentou significância e que quanto maior o tempo no cargo maior a remuneração do *CEO*, assim como aqueles com formação na área da saúde também recebem maior remuneração. No que tange ao fato de se possuir pós-graduação, este não apresentou relação significativa com a remuneração. Adicionalmente, os autores verificaram que executivos que exercem a função com exclusividade, ou seja, não dualidade do cargo, ganham em média mais do que os executivos de carreira na empresa e que possuem dualidade no cargo (presidência da empresa e participação do conselho de administração).

Também sob o aspecto da análise das características observáveis, Santos e colaboradores (2017) verificaram a relação entre as características observáveis do conselho de administração e os indicadores de estratégias e decisões relacionadas à captação de recursos. O período de análise foi de 2011 a 2015, referente a 60 empresas listadas na B3. Apontaram que há certa hegemonia nas características dos membros da alta gestão, considerando pequena a participação de mulheres e a predominância de dirigentes mais velhos. Quanto à idade, indicaram que a única relação positiva e significativa foi em relação à exigibilidade tributária, sendo que para as demais variáveis a relação foi não significativa. A formação na área de gestão também não apresentou relação significativa com as decisões de captação de recursos.

De forma bem parecida, Santos e colaboradores (2017) verificaram a existência de relação entre as características observáveis de membros do conselho de administração e a aplicação de recursos de empresas listadas na B3. Os resultados encontrados evidenciam que não há relação entre as características dos conselheiros e a aplicação de recursos nas empresas analisadas. Segundo os autores, os resultados podem ser oriundos de características específicas dos membros do conselho de administração das empresas brasileiras, que de maneira geral são compostos em sua grande maioria por homens e por pessoas que muitas vezes chegam aos cargos devido a parentesco, confiança ou política, e não por outras características, como experiências profissionais e formação acadêmica.

## 2.2 Administração pública

A administração pública brasileira possui três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) e três Poderes harmônicos (Executivo, Legislativo e Judiciário) e que possuem funções estatais típicas (Meirelles, 2005). Logo, a administração pública deve ser entendida como um conjunto de pessoas que executam os objetivos do governo (Bresser-Pereira, 1998). Nessa linha, Di Pietro (2015) aponta que os dois sentidos mais comumente utilizados para significar a administração pública são o subjetivo e o objetivo. O primeiro compreende as pessoas físicas e jurídicas que exercem as funções da atividade estatal em geral. Já o segundo refere-se à própria função administrativa, incumbida prioritariamente ao Poder Executivo.

Nota-se, portanto, que cabe ao Poder Executivo o desempenho finalístico da administração pública, razão pela qual os seus chefes constituem os administradores públicos em sentido estrito (Abrucio, 2007). Isso porque, em relação ao Poder Executivo, assim como nos demais Poderes, existe uma estrutura hierárquica bem definida, sendo o chefe do Executivo o topo dessa hierarquia (Ubarana, 2017). Tem-se, assim, nesses gestores,

um dos fundamentos para a viabilização das estratégias governamentais concebidas (Abrucio, 2007), assumindo papel destacado devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional (Dias e Borges, 2015).

Ademais, esse posto administrativo requer uma gestão “explorada pelos administradores públicos, que colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado” (Paes de Paula, 2005:38). Em função dessa perspectiva, o presente trabalho aborda as características dos chefes do Executivo à luz dos pressupostos Teoria dos Escalões Superiores. No caso concreto, é evidenciado pelos governadores de Estados e Distrito Federal, uma vez que essas unidades federativas foram alvo de debates sobre novas formas de gestão, fortemente orientadas pela melhoria do desempenho do setor público (Abrucio, 2007), exemplificado pelo denominado choque de gestão do governo de Minas Gerais (Gonzaga et al., 2017).

Esse processo de gestão menos burocrática e mais eficiente aderindo a práticas de mercado (Oliveira, Sant’Anna e Vaz, 2010), é fruto da “identificação das atividades necessárias para alcançar os objetivos esperados, indicando os meios utilizados para atingi-los, os recursos necessários, e as formas de avaliação dos resultados” (Diniz et al., 2009:30) e da presença do princípio da eficiência, que pressupõe o agente público executar suas atividades com o objetivo de obter o melhor desempenho possível com os meios existentes (Gasparini, 2012), e que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (Saraiva, 2002).

Nesse sentido, ante o vasto campo de competências legais dos Estados e Distrito Federal, o resultado verificado nesse trabalho é a redução das desigualdades. Isso porque “a redução da pobreza regional tem sido acompanhada, no entanto, do aumento da desigualdade entre as regiões, já que as regiões continuam a contribuir de forma desigual para a concentração total do país” (Araújo e Flores, 2017:160).

Desse modo, a desigualdade é uma das questões socioeconômicas centrais no Brasil e envolve a “desigualdade entre pessoas que está associada à elevada variância de indicadores relacionados com a qualidade de vida, geralmente sintetizada pela renda” (Rocha, 1998:1), sendo a renda *per capita* uma das variáveis utilizadas para mensuração da desigualdade nos Estados brasileiros. Logo, o governador, enquanto gestor público, deve se preocupar em diminuir as desigualdades, o que pode ser aferido pela variação da renda *per capita*, motivo pelo qual essa será a variável resposta adotada neste estudo.

### 3 Aspectos Metodológicos

Para verificar a relação teórica existente entre as características dos gestores e o resultado público observado, utilizou-se análise de regressão linear múltipla, com as seguintes variáveis estudadas: variação da renda *per capita* (RPC); idade do gestor (ID); experiência anterior do gestor como chefe de Poder Executivo (EXP); formação educacional do gestor (EDU); patrimônio declarado do gestor (REN); variável *dummy* de pós-graduação na área pública (POS).

Nesse conjunto, a variação da renda *per capita* é a variável resposta e as demais são variáveis independentes que passaram pelo processo de transformação logarítmica atendendo à normalidade de suas distribuições. Assim, tem-se uma abordagem quantitativa do presente estudo, de maneira que esse método estatístico foi escolhido por proporcionar resultados que analisem as hipóteses teóricas utilizadas e, conseqüentemente, alcance o objetivo pretendido do trabalho. Para tanto, foi utilizada a regressão linear múltipla, assim como utilizado por Bortoluzzi e colaboradores (2017) para analisar a relação entre características e o desempenho.

### 3.1 Definição da amostra e coleta dos dados

Considerando que esse estudo tem o seu escopo nos governadores, a amostra analisada foi de 54 observações, uma vez que são 27 unidades federativas no Brasil e foram verificadas duas eleições gerais nos anos de 2010 e 2014. A coleta dos dados ocorreu de forma secundária por meio do sítio eletrônico do Tribunal Superior Eleitoral, no qual constam as informações sobre idade, formação educacional e patrimônio declarado dos governadores eleitos nos pleitos gerais de 2010 e 2014, assim como das eleições anteriores, para verificar a experiência anterior do gestor como chefe de Poder Executivo.

Para as informações sobre a variação da renda *per capita* foram utilizados os dados disponibilizados no sítio eletrônico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e da Rede Integrada de Informações para a Saúde – RIPSAs, do Ministério da Saúde.

Como essa variável deve ser retratada pela sua evolução no período do governador, foram utilizadas as diferenças entre os indicadores de 2010 e 2013 para analisar a evolução do indicador no mandato 2011-2014, dos governadores eleitos em 2010. Já para aqueles eleitos em 2014, com mandato 2015-2018, utilizou-se a diferença entre os indicadores de 2014 a 2017, mantendo-se assim uma análise uniforme de três anos dentro de cada mandato, haja vista que para o exercício vigente de 2018 ainda não há dados fechados.

A variável *dummy* de pós-graduação na área pública foi pesquisada nos sítios eletrônicos de cada governo em que consta a descrição do governante e ainda em portais de pesquisas na internet.

### 3.2 Especificação do modelo

Os dados coletados foram tabulados e tratados nos *softwares Excel* e *SPSS*. Com isso, foi estimado o seguinte modelo econométrico:

$$RPC = \beta_0 + \beta_1 ID + \beta_2 EXP + \beta_3 EDU + \beta_4 REN + \beta_5 POS + \varepsilon_i$$

Em que:

RPC – montante da variação da renda *per capita* (em reais) da unidade federativa;

$\beta_0$  - intercepto do modelo de regressão;

ID – idade (em anos) do governador;

EXP – experiência anterior (em anos) do gestor como chefe de Poder Executivo (prefeito, governador ou presidente);

EDU – tempo de estudo (em anos) do governador;

REN – patrimônio (em reais) declarado pelos governadores da amostra;

POS – variável binária, *dummy*, que identifica a presença ou não de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado) na área pública;

$\varepsilon_i$  - termo de erro aleatório do modelo.

Com esse modelo, será possível verificar as relações existentes entre as variáveis, bem como testar as hipóteses teóricas indicadas nesse estudo.

## 4 Análise Dos Resultados

### 4.1 Análise descritiva

Inicialmente, são apresentadas as estatísticas descritivas para delinear o perfil dos governadores eleitos em 2010 e em 2014 de cada Estado brasileiro. Assim, tem-se 54 observações (27 em 2010 e 27 em 2014). Para traçar o perfil dos governadores, observou-se gênero, idade, formação educacional, experiência como chefe do Executivo e renda (patrimônio declarado), que foram as variáveis independentes deste estudo. Adicionalmente, apresenta-se nesta seção a estatística descritiva da variável resposta, variação da renda *per capita*, utilizada como desempenho da gestão dos governadores. Desta forma, por meio da Tabela 1, observa-se a distribuição dos governadores segregados por gênero.

Tabela 1 - Distribuição de governadores por gênero

| <b>Gênero</b> | <b>2010</b> | <b>Percentual (2010)</b> | <b>2014</b> | <b>Percentual (2014)</b> | <b>Geral</b> | <b>Percentual Geral</b> |
|---------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|-------------------------|
| Feminino      | 2           | 7%                       | 1           | 4%                       | 3            | 6%                      |
| Masculino     | 25          | 93%                      | 26          | 96%                      | 51           | 94%                     |
| Total         | 27          | 100%                     | 27          | 100%                     | 54           | 100%                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que a grande maioria (94%) dos governadores são do sexo masculino, sendo que na eleição de 2010 apenas duas mulheres foram eleitas, uma do Estado do Maranhão e a outra do Rio Grande do Norte. Já em 2014, apenas uma mulher foi eleita governadora, no Estado de Roraima.

Em relação à idade, segundo a Constituição Federal de 1988, a idade mínima para ser eleito governador e vice-governador de Estado e Distrito Federal é de 30 anos. Assim, verificou-se a idade média dos governadores, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Análise descritiva da idade dos governadores

| <b>Idade</b> | <b>2010</b> | <b>2014</b> | <b>Geral</b> |
|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Mínima       | 38          | 35          | 35           |
| Máxima       | 82          | 70          | 82           |
| Média        | 53          | 55          | 54           |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da Tabela 2, nota-se que a idade média geral dos governadores é aproximadamente 54 anos, sendo que a idade mínima, nos dois anos, ficou próxima de 35 anos e a idade máxima foi de 82 anos. Sendo assim, para esta pesquisa, adotar-se-á que jovens são aqueles que possuem entre 35 e 55 anos e os acima de 55 anos serão considerados como mais velhos. A distribuição por faixa etária está descrita na Tabela 3.

Tabela 3 - Governadores por faixa etária

| <b>Faixa Etária</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Faixa 35 a 45       | 7                 | 13%               |
| Faixa 46 a 55       | 25                | 46%               |
| Faixa 56 a 65       | 18                | 33%               |
| Faixa 66 a 75       | 3                 | 6%                |
| Faixa 76 a 85       | 1                 | 2%                |
| Total               | 54                | 100%              |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES: UMA ANÁLISE DOS CHEFES

Nota-se que a maior parte dos governadores (59%) está concentrada nas faixas etárias entre 35 e 55 anos de idade, considerados aqui nesta pesquisa como jovens, com destaque para 46% que estão na faixa entre 46 e 55 anos. Cabe ressaltar que a TES tem como pressuposto que gestores mais jovens são mais arrojados, por isso trazem melhores resultados ao ambiente empresarial.

Outra variável apontada pela TES como sendo importante a ser considerada na explicação do desempenho é a experiência que o indivíduo tem em relação à função exercida. Assim, verificou-se se os governadores eleitos já tinham experiência anterior como chefes do Executivo (prefeito, governador ou presidente), como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Experiência como chefe de executivo anterior ao mandato atual

| Experiência | 2010 | Percentual (2010) | 2014 | Percentual (2014) | Geral | Percentual Geral |
|-------------|------|-------------------|------|-------------------|-------|------------------|
| Nenhum      | 9    | 33%               | 9    | 33%               | 18    | 33%              |
| 1 mandato   | 11   | 41%               | 2    | 7%                | 13    | 24%              |
| 2 mandatos  | 5    | 19%               | 13   | 48%               | 18    | 33%              |
| 3 mandatos  | 2    | 7%                | 2    | 7%                | 4     | 7%               |
| 4 mandatos  | 0    | 0%                | 1    | 4%                | 1     | 2%               |
| Total       | 27   | 100%              | 27   | 100%              | 54    | 100%             |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da Tabela 4, verifica-se que em média 33% dos governadores eleitos não possuíam experiência como chefe do Executivo quando eleitos. Dentre os eleitos em 2010, 41% dos governadores tinham experiência anterior de um mandato como chefe do Executivo e 19% com dois mandatos de experiência; já em 2014, verificaram-se governadores mais experientes sendo eleitos: 48% possuíam dois mandatos de experiência e 7% possuíam um mandato.

Outra característica analisada foi o nível de formação acadêmica dos governadores, pois, segundo a TES, aqueles com maior formação educacional proporcionam melhores resultados. Nas organizações, para se contratar um *CEO*, a formação acadêmica é fator significativo; no entanto, na administração pública, especificamente em relação ao processo de eleição, na grande maioria dos casos, no momento do voto não se leva em consideração o grau de instrução do candidato. A Tabela 5 demonstra o nível educacional dos candidatos.

Tabela 5 - Nível de formação educacional dos governadores

| Formação           | 2010 | Percentual (2010) | 2014 | Percentual (2014) | Geral | Percentual Geral |
|--------------------|------|-------------------|------|-------------------|-------|------------------|
| Ensino Fundamental | 1    | 4%                | 1    | 4%                | 2     | 4%               |
| Ensino Médio       | 2    | 7%                | 2    | 7%                | 4     | 7%               |
| Graduação          | 20   | 74%               | 20   | 74%               | 40    | 74%              |
| Pós-Graduação      | 4    | 15%               | 4    | 15%               | 8     | 15%              |
| Total              | 27   | 100%              | 27   | 100%              | 54    | 100%             |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que a quantidade de pessoas com os diferentes níveis educacionais foi exatamente a mesma, com destaque para o fato de que maior parte dos governadores possuem nível de graduação e 15% possuem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Em relação à área de formação, em nível de graduação dos governadores, identificou-se grande parte (74%) se concentra em Direito (22%), Ciências Econômicas

(22%), Medicina (20%) e Engenharia Civil (10%). Os demais cursos verificados foram: Farmácia, Ciências Sociais, Jornalismo, Engenharia Florestal, História, Filosofia, Administração, Engenharia Agrária e Letras; um não foi identificado.

Em relação ao *background* socioeconômico, a TES aponta que aqueles oriundos de origem mais simples tendem a ter estratégias mais ousadas, gerando melhores resultados. Para esta pesquisa, considerou-se como status socioeconômico o patrimônio declarado de cada governador. Analisaram-se os patrimônios mínimo, máximo e médio dos governadores, como mostra na Tabela 6.

Tabela 6 - Patrimônio declarado dos governadores

| <b>Patrimônio Declarado</b> | <b>2010</b>     | <b>2014</b>      | <b>Geral</b>     |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Mínimo                      | R\$93.000,00    | R\$15.000,00     | R\$15.000,00     |
| Máximo                      | R\$8.554.881,14 | R\$37.850.615,73 | R\$37.850.615,73 |
| Médio                       | R\$2.262.743,09 | R\$3.159.676,94  | R\$2.769.705,70  |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como apontado na Tabela 6, em 2010, o menor patrimônio declarado foi no valor R\$93.000,00, que se refere ao do governador do Amapá e em 2014 foi o de R\$15.000,00, relativo ao do governador do mesmo Estado. Já em relação aos maiores valores declarados como patrimônio, tem-se, em 2010 o valor de R\$8.554.881,14 do governador do Estado de Rondônia, e em 2014 o valor de R\$37.850.615,73 referentes ao patrimônio do governador do Estado do Mato Grosso do Sul. A Tabela 7 mostra o patrimônio médio declarado por região brasileira.

Tabela 7 - Patrimônio declarado dos governadores por região brasileira

| <b>Patrimônio Médio Declarado por Região</b> | <b>Valor (em R\$)</b> |
|--|-----------------------|
| Sudeste                                      | 925.772,77            |
| Sul  | 2.853.440,94          |
| Centro-Oeste                                 | 8.536.326,58          |
| Nordeste                                     | 1.996.662,82          |
| Norte  | 1.977.312,18          |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A região Centro-Oeste foi a que apresentou maior patrimônio médio declarado pelos governadores, seguida pela região Sul. Já a região Sudeste teve a menor média de patrimônio médio declarado de seus governantes.

Em relação à variável dependente renda *per capita*, buscou-se analisar a estatística descritiva da variação ocorrida (final do mandato e início de mandato) para verificar o que foi agregado pela gestão atual do mandato, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Renda *per capita*

| <b>Renda Per capita</b> | <b>Variação 2010-2014</b> | <b>Variação 2014-2017</b> | <b>Geral 2010-2017</b> |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|
| Mínima                  | 113                       | 50                        | 50                     |
| Máxima                  | 400                       | 493                       | 493                    |
| Média                   | 245                       | 190                       | 218                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No mandato de 2010 a 2014, verificou-se que a menor variação observada da renda *per capita* foi de 113, que se refere ao Estado do Maranhão, e a maior foi de 400, que se trata do Distrito Federal. No mandato de 2014 a 2017 (que termina em 2018), a menor variação apontada até o ano de 2017 foi de 50, que é do Estado de Pernambuco, e a maior ficou novamente com o Distrito Federal, com 493.

#### 4.2 Análise das correlações

Realizada a análise descritiva, passou-se à análise das correlações entre as variáveis utilizadas na pesquisa, de maneira a evidenciar a direção e intensidade das interações, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 - Matriz de correlação das variáveis analisadas

|     | RPC      | ID       | EDU      | EXP      | REN      | POS |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|-----|
| RPC | 1        |          |          |          |          |     |
| ID  | -0,06425 | 1        |          |          |          |     |
| EDU | 0,167895 | -0,28676 | 1        |          |          |     |
| EXP | -0,23808 | 0,326772 | -0,20391 | 1        |          |     |
| REN | -0,07392 | 0,19436  | -0,11776 | 0,168837 | 1        |     |
| POS | 0,315736 | -0,14547 | 0,357522 | -0,28319 | -0,12645 | 1   |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se, por meio da Tabela 9, que não há alta correlação entre as variáveis explicativas, uma vez que os coeficientes de correlação entre as regressoras não foram superiores a 0,8, pelo que se assume a ausência de multicolinearidade entre elas (Gujarati, 2006).

Por outro lado, os sinais permitem identificar as direções das interações entre a variável repostada e as variáveis explicativas, de maneira que idade (ID), experiência anterior (EXP) e patrimônio (REN) apresentam correlação negativa com a variação da renda *per capita* (RPC), ao passo que formação educacional do gestor (EDU) e pós-graduação na área pública (POS) são variáveis positivas. O Quadro 2 resume as direções encontradas e as compara com aquelas esperadas.

Quadro 2 - Comparação entre as correlações esperadas e encontradas

| Variáveis Independentes | Direção da Correlação com a Variável Dependente |            |
|-------------------------|---|------------|
|                         | Esperada  | Encontrada |
| ID                      | Negativa  | Negativa   |
| REN                     | Negativa  | Negativa   |
| EDU                     | Positiva  | Positiva   |
| EXP                     | Positiva  | Negativa   |
| POS                     | Positiva  | Positiva   |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Apenas a variável experiência não apresenta o comportamento esperado, indicando que, para o setor público, maior variação da renda *per capita* deu-se com governadores menos experientes.

Todavia, estes resultados devem ser analisados com cautela, uma vez que em todas as relações os valores encontrados são baixos, revelando uma relação fraca em termos de explicação da variação resposta pela regressoras (Gujarati, 2006). Ainda assim, essa evidencição apresenta-se importante para demonstrar que os resultados apurados para o setor público não são tão distintos daqueles realizados na iniciativa privada (Santos et al., 2017), na qual não foram verificadas correlações fortes de determinadas características e o resultado analisado.

### 4.3 Análise dos resultados da regressão

Após a matriz de correlação, foram realizadas análises de regressão linear múltipla e das variâncias do modelo em que se adotou, para a interpretação dos resultados, o nível de significância  $\alpha$  de 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Desse modo, “quando o *p-value* de um teste de hipótese for menor que o valor escolhido de  $\alpha$ , o procedimento de teste conduz à rejeição da hipótese nula” (Hill, Griffiths e Judge, 2006:119). Desta forma a regressão apresentou os valores especificados na Tabela 10.

Tabela 10 – Resultados da regressão

|            | Coefficientes | Erro Padrão | Stat t       | Valor-P  |
|------------|---------------|-------------|--------------|----------|
| Interseção | 71,79648849   | 392,5973214 | 0,182875645  | 0,855666 |
| ID         | 18,51803861   | 76,75052321 | 0,241275731  | 0,810369 |
| EDU        | 20,19120004   | 67,05991387 | 0,301091947  | 0,764645 |
| EXP        | -12,52726023  | 12,45595741 | -1,005724395 | 0,319591 |
| REN        | -0,533096588  | 8,369470763 | -0,063695376 | 0,949477 |
| POS        | 53,56818406   | 30,507066   | 1,755927104  | 0,08548* |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O modelo de regressão teve coeficiente de determinação de  $R^2$  de 0,1225, ou seja, 12,25% da variação da renda *per capita* são explicados pelas regressoras. Ademais, os resultados da Tabela 10 mostram que não houve significância estatística para as regressoras com  $\alpha$  de 5%, mas elevando o nível de significância para 10%, a variável POS apresenta-se como significativa, aceitando a hipótese teórica H5 de que pós-graduação na área pública do chefe do Executivo estadual gera maior a renda *per capita* do Estado.

As demais hipóteses teóricas (H1, H2, H3 e H4) foram rejeitadas, ou seja, a idade e o patrimônio menores do chefe do Executivo estadual não implicam em maior renda *per capita* do Estado, assim como maior tempo no cargo de chefe do Executivo e de formação educacional não correspondem a maior variação da renda *per capita* da unidade federativa.

Desse modo, com o resultado do  $R^2$  e considerando que a variação da renda *per capita* possui diversos outros fatores influenciadores, bem como o fato de o setor público possuir uma dinâmica administrativa diferente do setor privado, o valor explicativo de 12,25% é sugestivo de que as características explicam a variável dependente além do que se poderia esperar. Isso pode sugerir cenários diferenciados do setor público, como o de que a escolha dos governadores não é pautada necessariamente em seu desempenho prometido ou realizado, ou ainda que os resultados públicos significativos para a população sejam outros que não a variação da renda *per capita*, uma vez que os governadores são escolhidos por um processo eleitoral que não aborda as características descritas pela teoria em relação aos resultados públicos esperados. Essas dificuldades se assemelham com os achados de Santos e colaboradores (2017), aplicados no setor privado.

Nesse cenário, tanto a correlação quanto a regressão indicam resultados interessantes ainda não explorados no setor público, especificamente na verificação das características dos administradores públicos e os resultados realizados por eles. Logo, a evidenciação dessas análises com a forma de mensuração utilizada, para além dos resultados obtidos, proporciona uma ampliação teórica e metodológica que pode ser verificada na administração pública brasileira que, apesar de sua importância econômica e social, não é testada igualmente à administração privada.

## 5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi verificar se as características observáveis dos chefes do Poder Executivo estadual e Distrito Federal estão relacionadas com a variação da renda *per capita* da respectiva unidade federativa. Desse modo, essa pesquisa incorpora no escopo de aplicabilidade da TES o gestor público em relação a um de seus principais resultados esperados. Essa transposição se justifica na medida em que, no setor privado, estudos empíricos já evidenciaram que a relação entre características pessoais do executivo conduz a determinados resultados, sendo plausível imaginar que o mesmo deve ocorrer na esfera pública, apesar de o processo eletivo ser diferenciado das escolhas do setor privado.

Utilizando uma análise descritiva, correlação e a estimação de um modelo de regressão linear múltipla em que a variável resposta foi a variação da renda *per capita* da unidade federativa e as variáveis independentes foram as características dos governadores (idade, tempo de formação educacional, experiência anterior e patrimônio declarado), os resultados obtidos demonstraram que apenas a experiência pretérita como chefe do Poder Executivo não apresentou o comportamento esperado proposto pela TES. Tal observação indica que, para o setor público, maior variação da renda *per capita* deu-se com governadores menos experientes, o que pode ser explicado por alguns fatores, como o processo eleitoral brasileiro, que permite reeleição, o que em tese poderia incentivar os novos gestores a apresentarem melhores resultados visando uma continuidade mandatária, ou ainda pelo fato de que, mesmo ocupando cargos anteriormente os cenários administrativos e políticos se modificam frequentemente, o que pode atrapalhar as gestões.

Já a variável que apresentou significância estatística, ao nível  $\alpha$  de 10%, foi o fato de o governador ter pós-graduação na área pública, gerando maior variação da renda *per capita* do Estado. Esse efeito pode ampliar o debate para os requisitos exigidos para o cargo, de forma que no caso brasileiro, não há obrigação de se ter qualificação em gestão pública para ocupar o cargo, mas apenas a idade mínima e os aspectos partidários.

Com isso, o estudo permitiu identificar que as características dos governadores utilizadas possuem um poder explicativo limitado, mas surpreendente se considerado que a escolha dos gestores e a administração pública possuem processos particulares de funcionamento. Ademais, esses resultados seguem em sua maioria dos pressupostos teóricos da TES, assim como os achados de Santos e colaboradores (2017) aplicados no setor privado.

Como sugestões de outros trabalhos, podem ser mencionadas a inclusão de outras características ou ainda de outro extrato de gestores públicos. Na questão do desempenho, indicadores diferenciados podem ser testados, assim como a metodologia de análise. Desta forma, espera-se que haja uma ampliação dos estudos acerca do administrador público e dos resultados esperados de suas gestões, contribuindo para o aperfeiçoamento da administração governamental como um todo.

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, n. 24, p. 41-67, 2005.

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

ALUTTO, Joseph A.; HREBINIAK, Lawrence G. Research on commitment to employing organizations: preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY MANAGEMENT, 1975, New Orleans.

ARAÚJO, Victor; FLORES, Paulo. Redistribuição de renda, pobreza e desigualdade territorial no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, v. 25, n. 63, p. 159-182, 2017.

BORTOLUZZI, Daiane A. et al. La influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico. *AD-minister*, n. 31, p. 59-74, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. *Indicadores socioeconômicos*. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?idb2011/b08a.def>>. Vários acessos.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. *Divulgação de resultados de eleições*. Disponível em: <<http://divulga.tse.jus.br/oficial/index.html>>. Vários acessos.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania*. São Paulo: Editora 34, 1998.

CARLSSON, Gosta; KARLSSON, Katarina. Age, cohorts, and the generation of generations. *American Sociological Review*, v. 35, n. 4, p.710-718, 1970.

CHILD, John. Managerial and organizational factors associated with company performance – Part I. *Journal of Management Studies*, v. 11, n. 3, p. 175-189, 1974.

CHOWN, Sheila M. The Wesley rigidity inventory: a factor-analytic approach. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 61, p. 491-494, 1960.

CYERT, Richard M.; MARCH, James. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DEARBORN, DeWitt. C.; SIMON, Herbert. A. Selective perceptions: a note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, v.21, n. 2, p. 140-144, 1958.

DIAS, Maria Aparecida M. J.; BORGES, Renata S. G. e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia S. Z. *Direito administrativo*. 28. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GONZAGA, Rosimeire P. et al. Avaliação de desempenho no governo mineiro: alterações dos indicadores e metas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. spe, p. 1-21, 2017.

GUJARATI, Damodar. *Econometria básica*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

HAMBRICK, Donald C. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HILL, Carter; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George G. *Econometria*. São Paulo: Saraiva, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad\\_continua/default\\_renda\\_percapita.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default_renda_percapita.shtm)>. Vários acessos.

KIAN, Tatiana. Terceirização na administração pública. *Revista do Direito Público*, v. 1, n. 2, p. 227-240, 2006.

LIEBERSON, Stanley; O'CONNOR, James F. Leadership and organizational performance: a study of large corporations. *American Sociological Review*, v. 37, n. 2, p. 117-130, 1972.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

MEIRELLES, Hely L. *Direito administrativo brasileiro*. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

OLIVEIRA, Fátima B. de; SANT'ANNA, Anderson de S.; VAZ, Samir L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, Beatriz da S. et al. Relação entre as características observáveis dos CEOs e a remuneração. *Contabilidade y Negocios*, v. 11, n. 21, p. 5-24, 2016.

ROCHA, Sonia. *Desigualdade regional e pobreza no Brasil: a evolução-1981/95*. Rio de Janeiro: Ipea, 1998. (Texto para Discussão n. 567). Disponível em: <[http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0567.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0567.pdf)>. Vários acessos.

SANTOS, Edicreia A. dos et al. Características dos membros do Conselho de Administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na BM&FBovespa. *CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 15, n. 2, p. 165-187, 2017.

SANTOS, Edicreia A. dos et al. Características do conselho de administração e sua relação com as estratégias de aplicação de recursos em empresas listadas na BM&FBovespa. *REPAE Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, v. 3, n. 2, p. 276-294, 2017.

SARAIVA, Luiz Alex S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SLOMSKI, Valmor et al. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 4, p. 933-957, 2010.

STEVENS, John M.; BEYER, Janice M.; TRICE, Harrison M. Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *The Academy of Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 380-396, 1978.

UBARANA, Rosaneide Maria G. da S. *Análise de desperdícios com base nos princípios da administração pública e do lean office: um estudo realizado em uma Universidade Federal*. Dissertação (Mestrado) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.