



Teoria dos Escalões Superiores: uma análise dos chefes da administração pública estadual

Autoria

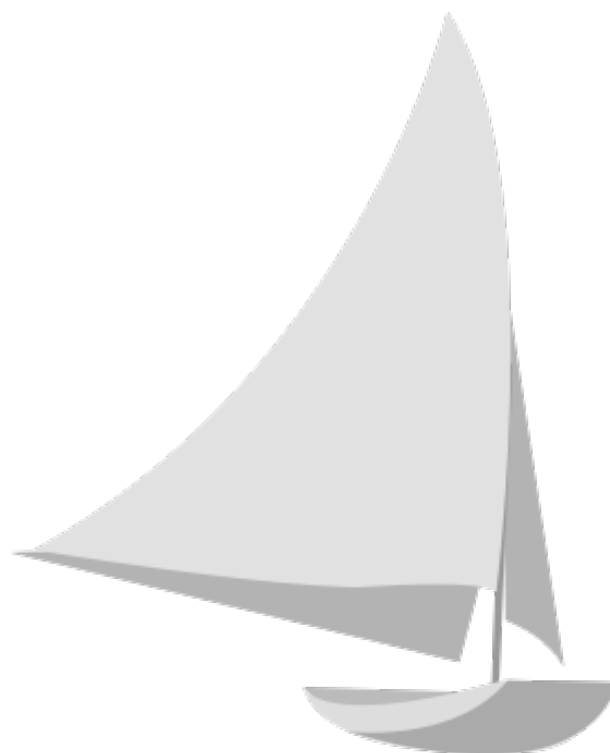
Mônica Aparecida Ferreira - monicaapferreira@hotmail.com

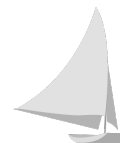
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho - menezesdecarvalho@gmail.com

outro/UFU - Universidade Federal de Uberlândia

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. Isso porque, conforme os pressupostos da Teoria dos Escalões Superiores as características pessoais dos gestores influenciam nas escolhas estratégicas e resultado organizacional, fato que pode ser analisado para o cenário da administração pública e seus gestores. Para tanto, utilizou como variável de desempenho da gestão a variação da renda per capita das unidades federativas e como variáveis independentes os dados dos respectivos governadores. Assim, 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.





Teoria dos Escalões Superiores: uma análise dos chefes da administração pública estadual

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. Isso porque, conforme os pressupostos da Teoria dos Escalões Superiores as características pessoais dos gestores influenciam nas escolhas estratégicas e resultado organizacional, fato que pode ser analisado para o cenário da administração pública e seus gestores. Para tanto, utilizou como variável de desempenho da gestão a variação da renda per capita das unidades federativas e como variáveis independentes os dados dos respectivos governadores. Assim, 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.



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; BORGES, 2015). Nessa linha, a administração pública brasileira possui diferentes esferas de poderes, cujos resultados das políticas públicas dependem da atuação seus administradores (ABRUCIO, 2007).

Os chefes do Poder Executivo são identificados como governantes que representam o administrador público em sentido objetivo (ABRUCIO, 2007), ou seja, desempenham a 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 (ARAUJO; 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; 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; 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?

Assim, 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).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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 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; (ii) e *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 consequentemente 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; 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 que as situações informacionais são complexas, incertas e não podem ser totalmente conhecidas; assim, as situações se tornam interpretáveis aos gestores. Hambrick e Mason (1984) sintetizaram 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.

Desta forma, 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, experiência na função, formação educacional e status socioeconômico, são mais facilmente identificadas e são capazes de refletir os comportamentos dos gestores. 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. 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. Assim, a proposição apontada pelos autores 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.

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. Desse modo, os autores afirmam que quanto maior a quantidade de formação educacional, maior será o crescimento. Transpondo para esta 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.

Por fim, a condição socioeconômica do alto executivo, segundo Hambrick e Mason (1984) sugere 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.

No Brasil, encontraram-se estudos que tiveram como foco a análise das características de CEOs e indicadores de rentabilidade ou remuneração, como o trabalho de Pereira et al. (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, e o estudo de Santos et al. (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 e 2015 referente a 60 empresas listadas na B3.

No entanto, no levantamento realizado não se verificaram estudos que analisassem essa realidade aplicada aos gestores públicos, foco desta pesquisa.

2.2 Administração Pública

Na Administração Pública brasileira 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 (DIAS; BORGES, 2015). 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; 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, p. 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).

Esse processo de gestão mais eficiente aderindo a práticas de mercado (OLIVEIRA; SANT’ANNA; 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, p. 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” (ARAUJO; FLORES, 2017, p. 160).

Desse modo, a desigualdade é uma das questões socioeconômicas centrais no Brasil, sendo a renda per capita uma das variáveis utilizadas para mensuração da desigualdade nos



Estados brasileiros (ROCHA, 1998, p. 1). 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 METODOLOGIA

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).

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, foi utilizado modelo de Regressão Linear Múltipla, da mesma forma aplicada por Bortoluzzi et al. (2017) para analisar a relação entre características e o desempenho, revelando a abordagem quantitativa do presente estudo.

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 e foram verificadas duas eleições gerais, nos anos de 2010 e 2014, com os mandatos se encerrando em 2018. 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 – RIPSa, 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 pesquisa 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;

β_0 - é o 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;

ε_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

Para traçar o perfil dos governadores, observou-se idade, formação educacional, experiência como chefe do Executivo e renda (patrimônio declarado), que foram as variáveis independentes deste estudo. Em relação à idade, para ser eleito governador e vice-governador de Estado e Distrito Federal é preciso idade mínima de 30 anos. A idade média geral da amostra foi de 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 a 54 anos e os acima de 55 anos serão considerados como mais velhos.

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, foi possível verificar se os governadores eleitos já tinham experiência anterior como chefes do Executivo (prefeito, governador ou presidente).

Tabela 2 - 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 2, verifica-se que em média 33% dos governadores eleitos não possuíam experiência como chefe do Executivo quando eleitos.

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 maior parte dos governadores possuem nível de graduação (74%) e destes, 15% possuem pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado). Em relação à área de formação, em nível de graduação dos governadores, identificou-se que se concentra em Direito (22%) e Ciências Econômicas (22%), Medicina (20%) e Engenharia Civil (10%).



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. O menor patrimônio declarado foi no valor de R\$ 15.000,00 enquanto o maior foi de R\$ 37.850.615,73, referente ao governador do Mato Grosso do Sul. 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.

4.2 Análise das Correlações

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

Tabela 7 - 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 na Tabela 7 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 reposta 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 1 resume as direções encontradas e as compara com aquelas esperadas.

Quadro 1 - 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 evidência 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), onde 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. Desta forma a regressão apresentou os valores especificados na Tabela 8.

Tabela 8 – 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 mostram que não houve significância estatística para as regressoras com α 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 além do que se poderia esperar a variável dependente. Assim, o processo de escolha dos governadores deveria ser pautado 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 et al. (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, os resultados e sua forma metodológica proporcionam uma ampliação teórica para a administração pública que, apesar de sua importância econômica e social, não é testada igualmente à administração privada.



5 CONCLUSÃO

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.

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 algumas causas, 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 α 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 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 outros trabalhos 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 como indicador de desenvolvimento humano. 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 BIBLIOGRÁFICAS

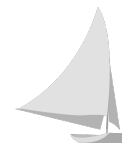
ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Sociologia e Política**, v. 41, p. 67-86, 2007.

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

BORTOLUZZI, D. A. et al. 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. Ministério da Saúde. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/tabcgi.exe?idb2011/b08a.def>>. Vários acessos.

_____. Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<http://divulga.tse.jus.br/oficial/index.html>>. Vários acessos.



- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DIAS, M. A. M.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 80, n. 1, p. 200-221, 2015.
- DINIZ, E. H. 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.
- GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GUJARATI, D. **Econometria básica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.
- IBGE. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default_renda_percapita.shtm>. Vários acessos.
- KIAN, T. Terceirização na Administração Pública. **Revista do Direito Público**, v. 1, n. 2, p. 227-240, 2006.
- LIEBERSON, S.; O'CONNOR, J. F. Leadership and organizational performance: a study of large corporations. **American Sociological Review**, v. 37, n. 2, p. 117-130, 1972.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. de S.; VAZ, S. 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, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PEREIRA, B. 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, S. **Desigualdade regional e pobreza no Brasil: a evolução-1981/95**. Disponível em: <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0567.pdf>. Vários acessos.
- SANTOS, E. A. dos; LARA, F. L.; OLIVEIRA, R. M.; LUNKES, R. J. Características dos membros do Conselho de Administração e sua relação com as decisões estratégicas de captação de recursos: evidências em empresas listadas na BM&F Bovespa. In: XI Congresso ANPCONT, 2017, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2017.
- SANTOS, E. A. dos; LUNKES, R. J.; BORTOLUZZI, D. A.; SCHAFER, J. D. Características do conselho de administração e sua relação com as estratégias de aplicação de recursos em empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia (REPAE)**, v. 3, n. 2, p. 276-294, 2017.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.