

AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DO ALTO ESCALÃO E A QUALIDADE DA GOVERNANÇA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL

THE CHARACTERISTICS OF TOP MANAGEMENT TEAM AND THE QUALITY OF GOVERNANCE AT BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITIES

Thamara Marcos dos Santos, Graduada

<https://orcid.org/0009-0006-9728-9438>

thamaramarcos@alu.ufc.br

Universidade Federal do Ceará | Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria
Fortaleza | Ceará | Brasil

Manuel Salgueiro Rodrigues Júnior, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-3824-7976>

manuel.salgueiro@uece.br

Universidade Estadual do Ceará | Curso de Graduação em Ciências Contábeis
Fortaleza | Ceará | Brasil

Recebido em 31/maio/2023

Aprovado em 23/junho/2023

Publicado em 28/dezembro/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

A gestão das universidades públicas brasileiras passa por desafios diários, demandando a adoção de boas práticas de governança para subsidiar adequadamente as decisões. Segundo a Teoria dos Escalões Superiores, as características dos gestores do alto escalão influenciam a qualidade da gestão. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar se as características dos gestores do alto escalão influenciam na qualidade da governança nas universidades públicas do Brasil. Para tanto, foi realizada a análise de regressão com dados em painel utilizando o índice de governança disponibilizado pelo Tribunal de Contas da União, relacionando-o com idade, gênero e titulação dos gestores. Adicionalmente, usou-se o porte e a maturidade das universidades como variáveis de controle. Os resultados indicam que idade e gênero não foram significantes para explicar o fenômeno e que a titulação impactou negativamente, acarretando a rejeição das hipóteses. As variáveis de controle, porte e maturidade, influenciaram positivamente, como esperado. Sendo assim, a pesquisa disponibiliza informações sobre como ponderar acerca da melhor composição das equipes de gestão. Ademais, foi possível destacar a importância de um olhar diferenciado para as universidades de menor porte e mais novas, disponibilizando, por exemplo, capacitações na área de gestão para aperfeiçoar as competências dos gestores.

Palavra-Chave: Governança Pública. Teoria dos Escalões Superiores. Idade. Gênero. Titulação.

ABSTRACT

The management of Brazilian public universities faces daily challenges, demanding the adoption of good governance practices to adequately support decisions. According to the Theory of Top Management Team, the characteristics of high-ranking managers influence the quality of management. Thus, the objective of this work is to identify whether the characteristics of high-ranking managers influence the quality of governance in public universities in Brazil. For this, regression analysis was performed with panel data using the governance index provided by the Tribunal de Contas da União, relating it to age, gender and titration of managers. Additionally, the size and maturity of universities were used as control variables. The results indicate that age and gender were not significant to explain the phenomenon and that titration negatively impacted, resulting in the rejection of hypotheses. The control, size and maturity variables positively influenced, as expected. Thus, the research provides information on how to ponder about the best composition of management teams. Moreover, it was possible to highlight the importance of a differentiated look for smaller and newer universities, providing, for example, training in the management area to improve the skills of managers.

Keyword: Public Governance. Top Management Team. Age. Gender. Titration.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, em decorrência da abordagem dada pela *New Public Management* (NPM), está cada vez mais similar à gestão nas empresas privadas, dando mais ênfase à gestão de qualidade e à participação social na prestação de serviços públicos (PESTOFF, 2011).

Neste aspecto, a NPM se volta para a visão do cidadão como usuário dos serviços públicos. Além disso, são implementadas estratégias baseadas em resultados, com destaque para a gestão de economicidade, buscando atender os interesses públicos da melhor forma (ABRUCIO, 1997). À vista disso, a governança pública busca usar mecanismos de liderança, estratégia e controle (BRASIL, 2020).

A governança se apresenta como uma forma de mudança da relação entre o Estado e a sociedade, passando esta última a ter uma importância para a formulação, planejamento e execução de políticas públicas, como também papel essencial de controle social (DIAS; CARIO, 2014).

Nesse contexto, as ações dos administradores públicos devem estar de acordo com os princípios de eficiência, eficácia, transparência, responsabilização, competitividade e comportamento ético e profissional (SECCHI, 2009), os quais são características de uma boa governança e essenciais para o bem-estar da sociedade.

Sendo assim, as boas práticas de governança tornam-se necessárias na gestão de qualquer entidade pública, inclusive as universidades, que são as principais responsáveis em desenvolver a sociedade, sendo um bem público ligado diretamente ao projeto de um país (SANTOS, 2017).

As universidades públicas têm sido submetidas a vários desafios nos últimos anos, tais como, urgência de orçamento e oferta de vagas sem destinação proporcional de pessoal e orçamento (DAL *et al.*, 2010; SANTOS, 2017). Com o advento da pandemia da COVID-19, os gastos públicos se direcionaram, prioritariamente, à emergência de saúde pública, o que impactou na redução dos recursos destinados à educação (PANIZZON; COSTA; MEDEIROS, 2020). Esses desafios demandam uma melhor gestão dessas entidades, com vistas a melhorar o desempenho, atender as demandas por serviços e dar transparência à gestão das universidades públicas (VALMORBIDA *et al.*, 2014).

A governança nas universidades públicas é um tema pouco explorado (SILVEIRA *et al.*, 2017). A maioria dos estudos encontrados limita-se a análise e a levantamentos sobre o

nível de aderência das Instituições de Ensino Superior (IES) às práticas de boa governança (MULILI, 2014; ZORZAL, 2015; HONG, 2018; BARBOSA, 2019; SALES; PETER; MACHADO; NASCIMENTO, 2020). Portanto, não buscaram identificar fatores que motivem as variações da qualidade da governança. Nessa perspectiva, como as universidades geram importante impacto econômico e social, entender os fatores que influenciam as boas práticas de governança contribui para o aperfeiçoamento da gestão pública.

Ressalte-se que os principais responsáveis pela adoção de boas práticas de governança são os gestores públicos do alto escalão, que, ao exercerem sua influência na tomada de decisão, impactam a eficiência e eficácia da ação (LUNKES *et al.*, 2019). Neste aspecto, a qualidade da governança em uma entidade pode ser explicada por diversos fatores associados a figura destes gestores.

Hambrick e Mason (1984), em sua obra seminal sobre a Teoria dos Escalões Superiores (TES), destacam a influência das características dos gestores sobre o desempenho organizacional. Essa teoria afirma que as percepções, cognições e valores individuais deles interferem na tomada de decisão estratégica.

Baseando-se nestas afirmações, as características dos gestores do alto escalão, tais como idade, gênero, familiaridade, tempo de cargo e formação, foram amplamente pesquisadas (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996; DARMADI, 2011; HATTKE; BLASCHKE, 2015; XIONG, 2016; BRUGNI *et al.*, 2018). A partir da TES, foram verificadas a influência das características no desempenho organizacional de diferentes negócios, impacto na tomada de decisão e na forma de como lideram sua equipe (KRISHNAN; PARK, 2005; BAMBER; JIANG; WANG, 2010; UJUNWA, 2012; KHLIF; ACHEK, 2017; LUNKES *et al.*, 2019; PACHECO *et al.*, 2019).

Já no tocante à gestão de universidades e TES, foi encontrado o estudo de Hattke e Blaschke (2015), que avaliou a influência da diversidade da alta administração na excelência acadêmica de 75 universidades públicas alemãs, a partir de três hipóteses associadas ao nível educacional, idade, gênero e situação profissional.

Além disso, há uma carência de pesquisas relacionadas a modelos para aperfeiçoamento do setor público, principalmente para as IES (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). Isto posto, e tendo em vista que há poucos estudos acerca da gestão destas entidades à luz da Teoria dos Escalões Superiores, optou-se por trabalhar com este objeto de estudo, no intuito de suprir esta lacuna teórica.

Com isso, descortina-se a questão de pesquisa que norteia esta investigação: Quais características do gestor do alto escalão influenciam na qualidade da governança nas universidades públicas do Brasil?

Desta forma, o objetivo geral do trabalho é identificar as características dos gestores do alto escalão que influenciam na qualidade da governança nas universidades públicas do Brasil. Neste estudo são abordados o gênero, a idade e a formação como características dos gestores do alto escalão para analisar o impacto na qualidade da governança nas universidades federais.

O estudo se destaca pela contribuição à literatura sobre estratégia e liderança, ao aprofundar a TES na área pública. Bem como, traz avanços ao utilizar como objeto de estudo as universidades públicas, visto que este objeto é pouco explorado. Com isso, espera-se melhorar a compreensão do efeito das características da equipe do alto escalão nas decisões estratégicas e seu reflexo na qualidade da governança pública das universidades.

Também é esperado que os resultados desta pesquisa capacitem os formuladores e gestores de políticas públicas sobre como ponderar acerca da melhor composição das equipes de gestão, visando o melhor desempenho.

Além disso, este estudo contribui para que setores engajados da sociedade aperfeiçoem o entendimento sobre os fatores que influenciam a qualidade da governança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1 GOVERNANÇA

A governança busca uma maior eficiência na tomada de decisão, eliminar o conflito de interesses e contribuir para a longevidade da gestão e para o bem comum (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2011; DIAS; CARIO, 2014; BRASIL, 2020).

Por sua vez, governança no setor público consiste na capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas sustentáveis e efetivas, de forma responsável e transparente, direcionando-se a mecanismos de estratégia, liderança e controle (ABRUCIO, 1997).

O processo de governança pública no Brasil possui suas bases advindas da inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 (RIBEIRO FILHO; VALADARES, 2017). Desde então, as mudanças na gestão pública envolveram as estruturas de controle interno e externo; a Lei de Responsabilidade Fiscal; o Programa Nacional de Gestão Pública;

a Lei de Acesso à Informação; entre outros (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

A estruturação e consolidação de um modelo de governança pública, no Brasil, foi realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio da publicação do Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2013), onde se estabelecem boas práticas de governança pública relacionadas à: liderança, estratégia e controle. Dentre essas práticas estão os elementos: promover a liderança e a integridade, gerir riscos, monitorar os resultados alcançados, garantir a accountability, avaliar a satisfação das partes interessadas, entre outras. Sendo assim, qualificada execução de tais práticas e elementos ensejará um bom nível de governança.

Com o objetivo de acompanhar os índices de governança e gestão de órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal, o TCU realiza um levantamento periódico do perfil integrado de governança organizacional das entidades públicas, cujo resultado foi divulgado ao público em 2017, 2018 e 2021. As variações no perfil de governança destes órgãos podem ser influenciadas pelas características dos gestores do alto escalão, de acordo com a TES, como já destacado.

No tópico a seguir, são explorados os impactos das características dos gestores do alto escalão na qualidade da governança das universidades públicas federais.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DO ALTO ESCALÃO

A Teoria dos Escalões Superiores compreende duas ideias centrais e interligadas: os gestores agem de acordo com suas interpretações em situações estratégicas que enfrentam e estas interpretações são impactadas pelas experiências, valores e personalidades dos gestores (HAMBRICK; MASON 1984). A idade, abordada a seguir, é uma das características pessoais estudadas nas pesquisas que envolvem a TES.

2.2.1 Idade

Estudos fornecem evidências de que gestores do alto escalão mais velhos tendem a possuir uma gestão mais conservadora, ou seja, são mais avessos ao risco (CARLSON; KARLSSON, 1970; VROOM; PAHL, 1971; LUNKES *et al.*, 2019). No contexto corporativo, isso pode afetar negativamente o desempenho da organização (WALTER; SCHEIBE, 2013).

Por outro lado, esta característica pessoal pode ocasionar que organizações geridas por gestores mais velhos possuam melhor desempenho, tendo em vista que a experiência

profissional acompanha a idade, assim os gestores mais velhos possuem diferentes níveis de conhecimento e perspectivas, que podem gerar um efeito significativo no desempenho organizacional (PACHECO *et al.*, 2019).

Seguindo esta perspectiva positiva, um estudo realizado destaca que os gestores mais velhos atribuem maior atenção à gestão de riscos e viabiliza padrões mais rigorosos de atividade de controle (XIONG, 2016).

No âmbito governamental, por analogia, a idade influencia na qualidade da governança pública na medida que os gestores mais velhos possuem mais expertise para lidar melhor com as restrições orçamentárias e buscar maior efetividade dos serviços. Sendo assim, formula-se a primeira hipótese desta pesquisa.

Hipótese 1: a idade dos gestores do alto escalão influencia positivamente na qualidade da governança pública.

2.2.2 Gênero

A participação feminina na gestão das organizações já foi objeto de estudo no âmbito da TES, sendo explorada a associação positiva da presença feminina com a qualidade das decisões organizacionais (KRISHNAN; PARK, 2005; SMITH; SMITH; VERNER, 2006; CROSON; GNEEZY, 2009; KHLIF; ACHEK, 2017).

A diversidade de gênero na equipe do alto escalão tem efeito positivo sobre o desempenho organizacional (BONN; YOSHIKAWA; PHAN, 2004), tendo em vista que as mulheres usam mais transformação nos estilos de liderança e comportamentos mais amigáveis, resultando em maior eficácia organizacional. As mulheres também incluem melhores processos de resolução de problemas (WELBOURNE; CYCYOTA; FERRANTE, 2007).

Verificou-se ainda que presença de mulheres na posição de alto escalão, tem sido ligada a um melhor desempenho financeiro. Ao incluir maior proporção de mulheres na administração, organizações se tornam capazes de lidar de forma mais eficaz com a diversidade do mercado, de produto e de trabalho (BONN; YOSHIKAWA; PHAN, 2004).

Em contrapartida, outras pesquisas revelam que a representação feminina no alto escalão está negativamente relacionada ao desempenho da organização (DARMARDI, 2010; AHERN; DITTMAR, 2011; UJUNWA, 2012; MATSA; MILLER, 2013). Encontram-se ainda estudos que sugerem não haver relação significativa entre a diversidade de gênero e

desempenho organizacional (ROSE, 2007; CARTER *et al.*, 2010; JURKUS *et al.*, 2011; HATTKE; BLASCHKE, 2015; LUNKES; MENDES; COSTA; ROSA, 2019).

Tendo em vista que os resultados das pesquisas anteriores são antagônicos, optou-se por estabelecer a seguinte hipótese:

Hipótese 2: a maior participação feminina na equipe do alto escalão influencia positivamente na qualidade da governança pública.

2.2.3 Titulação

A Teoria dos Escalões Superiores prevê que os gestores com determinado nível educacional desenvolvam estilos de gestão diferentes (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). Os níveis educacionais dos gestores do alto escalão podem representar um alto ou baixo índice de aversão a riscos e mudanças estratégicas (SMITH; COLLINS; CLARK, 2005; BAMBER; JIANG; WANG, 2010; UJUNWA, 2012).

Finkelstein e Hambrick (1996) sugerem que os gestores com um alto nível de escolaridade são avessos ao risco e mais provavelmente pessoas que fazem parte da elite social e empresarial, no qual valoriza conformidade e convencionalidade. Diante deste argumento, sugere-se que o nível de escolaridade impacta na tomada de decisão, dirigindo-se para estilos mais conservadores (BAMBER; JIANG; WANG, 2010).

O número de gestores do alto escalão com qualificação de doutorado impacta positivamente no desempenho organizacional (UJUNWA, 2012), tendo em vista que o nível educacional está diretamente ligado a capacidade cognitiva, refletindo as aptidões de controle de recursos, como também resulta em atitudes mais flexíveis e receptivas à inovação (BARKER; MUELLER, 2002; YANG; ZIMMERMAN; JIANG, 2011). Na esfera da gestão pública, por analogia, a titulação pode aprimorar a qualidade da governança pública na medida que os gestores mais capacitados podem possuir melhor aptidão para lidar com práticas de controle e estratégia, as quais são elementos da governança pública.

Por outro lado, outros estudos revelam que existe uma relação negativa entre o grau de titulação do gestor e o desempenho organizacional (GOTTESMAN; MOREY, 2006; VIANNA BRUGNI *et al.*, 2018). Visto que os resultados das pesquisas são divergentes, optou-se por definir a seguinte hipótese:

Hipótese 3: a alta titulação dos gestores do alto escalão influencia positivamente na qualidade da governança pública.

2.3 VARIÁVEIS DE CONTROLE

Considera-se que outros aspectos inerentes às instituições de ensino superior públicas podem influenciar na qualidade da governança. Neste estudo, optou-se por explorar a maturidade a partir do tempo de existência das IES, tendo em vista que isto pode contribuir para sua solidez e desempenho, fazendo com que a gestão se aprimore no decorrer do tempo. Organizações mais maduras podem apresentar melhores estratégias, processos mais robustos, maior capacidade para alcançar sucesso em seus projetos, atendendo às demandas dos interessados (BERSANETI; DE CARVALHO; MUSCAT, 2012; ECKARDT, 2018).

Ademais, optou-se por analisar a influência do porte das universidades na qualidade da governança. Os critérios de classificação do porte da entidade variam bastante (MARTINS, 2014), neste estudo, considerou-se o orçamento destinado a cada IES. Foram encontradas evidências de que o porte das entidades impacta em aspectos como investimentos em inovação e maior aderência às práticas de gestão de pessoas (KRUGLIANSKAS; GOMES, 2009; MÖLLER, 2014). Da mesma forma, os recursos financeiros proporcionam vantagem a partir da criação de valor, que resulta em um desempenho superior (BARNEY; HESTERLY, 2007).

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo explicativo, uma vez que se pretende analisar quais fatores contribuem para a qualidade da governança pública nas universidades federais. Quanto à natureza do método, esta pesquisa define-se como quantitativa, dado que se propõe a mensurar as hipóteses e analisar a relação de causa e efeito entre as variáveis estudadas mediante a análise de regressão com dados em painel (COOPER; SCHINDLER, 2003).

3.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população inicial estudada se constituiu de 62 universidades, no entanto foram desconsideradas 3 universidades por não possuir dados disponíveis do ano de 2017 no portal do TCU. Assim, a população final consiste em 59 universidades federais em cada ano, sendo 9 da região Norte, 5 da região Centro-Oeste, 18 da região Nordeste, 18 da região Sudeste e 9 da região Sul. Foram examinados os anos em que o TCU realizou o levantamento do perfil de governança das entidades públicas federais, 2017, 2018 e 2021, resultando em 177 observações para a variável dependente.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em se tratando da variável dependente, a coleta de dados se baseou no levantamento integrado do Tribunal de Contas da União (TCU), onde é avaliada a situação da governança nas entidades que constitui a administração pública direta e indireta (BRASIL, 2018).

Sendo assim, a variável dependente (GOV) corresponde ao índice de governança pública (iGovPub), o qual representa todas as práticas avaliadas no tema de governança pública a partir de três mecanismos: liderança, estratégia e accountability. O aludido índice mensura a capacidade da entidade pública estabelecer o modelo de governança, gerir o desempenho de alta administração, promover a gestão estratégica, gerir riscos e promover transparência.

No tocante às variáveis independentes, foram considerados como gestores do alto escalão os Reitores, Vice-reitores e Pró-reitores. A partir disso, foi pesquisado no sítio eletrônico das universidades federais a identificação destes gestores no período estudado e coletados dados a respeito de gênero, formação e idade. O Quadro 1, a seguir, apresenta as variáveis independentes, suas hipóteses, a forma de mensuração e os estudos anteriores que embasem seu uso.

Em relação às variáveis de controle, utilizou-se o orçamento federal destinado a cada IES, coletado no Portal da Transparência do governo federal. Já em relação à maturidade, buscou-se identificar o ano de fundação e o tempo de existência das IES nos portais eletrônicos das entidades.

Quadro 1 Variáveis independentes e de controle estudadas

Variável	Código	Mensuração	Operacionalização	Impacto esperado	Estudos Anteriores
Idade	H1: IDA	Idade dos gestores do alto escalão	Média das idades dos gestores do alto escalão	Positivo	Xiong, 2016; Lunkes <i>et al.</i> , 2019.
Gênero	H2: GEN	0 (se mulher) e 1 (se homem)	Porcentagem de mulher no alto escalão	Positivo	Bonn; Yoshikawa; Phan, 2004; Krishnan; Park, 2005.
Titulação	H3: TIT	1 (especialização), 2 (mestrado) e 3 (doutorado)	Média dos valores atribuídos por titulação	Positivo	Barker; Mueller, 2002; Bamber; Jiang; Wang, 2010.
Porte	POR	Total do orçamento federal	Logaritmo natural do valor total do orçamento	Positivo	Kruglianskas; Gomes, 2009. Moller, 2014.
Maturidade	MAT	Tempo de existência	Anos de existência	Positivo	Berssaneti; De Carvalho; Muscat, 2012; Eckardt, 2018.

A variável dependente (iGovPub) varia de 0 a 1, as variáveis idade e titulação foram mensuradas pela média. O gênero foi mensurado pelo percentual. Em relação às variáveis de controle, maturidade e porte foram mensuradas por seu valor real.

A análise descritiva explorou a média do índice de governança em relação ao porte das universidades, usando faixas de orçamento e a distribuição de frequência das universidades nestas faixas determinadas. Em seguida, procedeu-se a análise de regressão com dados em painel, de acordo com o modelo empírico apresentado no tópico a seguir.

3.3 MODELO EMPÍRICO

A partir da mensuração das variáveis e da apresentação dos resultados esperados, pode ser formulado a seguinte equação.

$$GOV_i = \beta_0 + \beta_1(IDA) + \beta_2(GEN) + \beta_3(TIT) + \beta_4(POR) + \beta_5(MAT) \quad \text{Equação 1}$$

Com o uso do método dos mínimos quadrados ordinários (*ordinary least squares* – OLS) para a regressão de dados em painel e a partir do resultado do teste de Chow e do teste de Hausman, identificou-se que a estimação mais adequada deve ser feita com o modelo de efeitos fixos, exposto na seção a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE GOVERNANÇA

A Tabela 1 apresenta a média do índice de governança em relação ao porte das universidades, como também mostra a média geral do índice durante os anos estudados. A partir desta análise, é possível afirmar que a média da governança pública nas universidades federais cresceu ao decorrer dos anos.

Tabela 1 Média do índice de Governança por porte.

Faixas	Porte	2017	2018	% (2017-2018)	2021	% (2017 – 2021)
1ª Faixa	0 – 500.000.000	0,404	0,418	3,36%	0,583	39,51%
2ª Faixa	500.000.000 – 1.000.000.000	0,374	0,425	13,52%	0,597	40,46%
3ª Faixa	1.000.000.000 – 1.500.000.000	0,411	0,453	10,41%	0,600	32,42%
4ª Faixa	1.500.000.000 – 2.500.000.000	0,323	0,434	34,16%	0,706	62,84%
	Média Geral do iGovPub	0,384	0,426	10,94%	0,612	43,66%

A Tabela 1 mostra que, em todas as faixas, houve um contínuo crescimento na média do índice de governança, que foi mais acentuado no ano de 2021.

O aperfeiçoamento da governança nas universidades federais representa uma maior responsabilidade com a governança pública, ou seja, com o aprimoramento das normas, as estratégias de gestão e a aplicação dos princípios da governança no decorrer dos anos, indicando que as entidades buscaram se adaptar aos preceitos do TCU.

Além disso, a tabela demonstra que as universidades de maior porte cresceram mais que as outras e apresentaram a maior média de governança no ano de 2021, com um aumento de 62,84% em comparação ao ano de 2018.

A Tabela 2 demonstra a distribuição de frequência das universidades nos diferentes níveis do índice de governança, especificados.

Tabela Distribuição de frequência.

Faixas	Varição	2017	2018	2021
1ª Faixa	0,00 – 0,40	32	24	7
2ª Faixa	0,40 – 0,75	26	33	39
3ª Faixa	0,75 – 0,90	1	2	7
4ª Faixa	0,90 – 1,00	0	0	6

A Tabela 2 fornece a quantidade de IES para cada variação do índice. Sendo assim, é possível reforçar que a governança pública das IES se aperfeiçoou durante os anos estudados, atingindo 6 universidades na 4ª faixa e reduzindo substancialmente a quantidade de IES na 1ª faixa no ano de 2021. Observou-se ainda que a 2ª faixa corresponde a maioria das universidades estudadas. Desta forma, a qualidade da governança pode ser influenciada por este fator.

As análises seguintes tratam dos fatores que motivaram o desempenho em governança das universidades federais.

4.2 FATORES QUE IMPACTAM A GOVERNANÇA

A Tabela 3, a seguir, apresenta os resultados da regressão com dados em painel.

Tabela 3 Análise da regressão com dados em painel com o modelo de efeitos fixos.

Variáveis	Coefficientes	Erro padrão	P Value
Idade	0,0021831	0,0049156	0,658
Gênero	0,0323882	0,0972126	0,740
Titulação	-0,2959297	0,1048655	0,006**
Maturidade	0,0442668	0,0064707	0,000***
Porte	0,7725431	0,2645079	0,004**
cons	-1,5719150	0,4074754	0,000

No tocante à idade, o resultado obtido indica que não há influência desta variável para explicar as variações na qualidade de gestão das instituições, o que não está consistente com os estudos anteriores (XIONG, 2016; PACHECO *et al.*, 2019).

Em relação ao gênero, a ausência de significância se coaduna com os estudos anteriores que não identificaram influência significativa entre a diversidade de gênero e o desempenho organizacional (ROSE, 2007; CARTER *et al.*, 2010; JURKUS *et al.*, 2011; HATTKE; BLASCHKE, 2015).

Quanto à titulação dos gestores, identificou-se que a influência foi negativa e, portanto, não está condizente com os resultados apresentados nos estudos anteriores (BARKER; MUELLER, 2002; YANG; ZIMMERMAN; JIANG, 2011; UJUNWA, 2012), os quais apontam o impacto positivo da titulação dos gestores no desempenho da organização. Em contrapartida, o resultado coincide com o de outros estudos (GOTTESMAN; MOREY, 2006; VIANNA BRUGNI *et al.*, 2018).

A respeito das variáveis de controle estudadas, o porte resultou em influência positiva na qualidade da governança. Logo, o resultado está consistente com os estudos anteriores (BARNEY; HESTERLY, 2007; KRUGLIANSKAS; GOMES, 2009; MOLLER, 2014). A maturidade também evidenciou impacto positivo na qualidade da governança, sendo condizente com os estudos (BERSSANETI; DE CARVALHO; MUSCAT, 2012; ECKARDT, 2018).

A partir do exposto, é possível inferir os seguintes resultados acerca das variáveis independentes: a idade e o gênero não resultaram significância em relação ao nível de governança e a titulação resultou impacto negativo. Desta forma, as três hipóteses levantadas não foram confirmadas. A respeito das variáveis de controle, maturidade e porte influenciaram positivamente a qualidade da governança, comprovando o impacto esperado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A rejeição das hipóteses estudadas aponta que as características pessoais dos gestores não explicaram as variações na qualidade da governança nas universidades públicas federais brasileiras no período estudado, o que é uma importante contribuição deste trabalho, pois indica que este aspecto da Teoria dos Escalões Superiores não se aplicou no contexto estudado.

Este é um resultado diferente dos de outras pesquisas, os quais tiveram como objeto de

estudo empresas privadas em geral, indicando que a falta de influência deste aspecto da TES pode ser resultante de disfunções da administração burocrática na gestão pública, decorrente do excesso de formalismo, enfatizando a exacerbada padronização, impessoalidade, regulamentos e normas (ABRUCIO, 1997). Desta forma, coloca-se em evidência a formalidade do índice praticado pelo TCU, que já foi alvo de críticas devido sua desconexão com o processo de tomada de decisão dos gestores (RIGONI; GONZAGA; ZUCCOLOTTO, 2021). Essas barreiras burocráticas enrijecem a estrutura organizacional das instituições e podem impedir que as características dos gestores prevaleçam. Sendo assim, a melhoria observada nos índices de governança pode ser decorrente de outros aspectos institucionais ou do carreamento de recursos públicos para estes formalismos, que levariam a uma percepção equivocada de melhoria da governança pública. Tais fatos podem ser explorados a luz de outras teorias, tais como a teoria institucional, teoria da visão baseada em recursos, teoria do comportamento humano, entre outras.

No tocante às variáveis estudadas, verificou-se que as idades dos gestores das universidades são equivalentes. Do total de 1.547 gestores explorados 58% estão concentrados na faixa etária de 50-60 anos. A esfera pública causa um viés nesse sentido, pois, para atingir um cargo de direção, há um caminho a ser seguido que pode demorar. Neste caso, as universidades federais brasileiras apresentam a peculiaridade na qual os gestores de maior escalão são indicados a partir da sua trajetória política e/ou acadêmica.

Dessa forma, as pessoas que alcançam o alto escalão possuem uma idade mais avançada, explicando assim a equivalência entre as idades, como também esclarece o resultado da pesquisa.

A inexistência de efeito desta variável também pode ser explicada a partir dos estudos (BACKES-GELLNER; VEEN, 2012; ALI; FRENCH, 2019; LUKSYTE *et al.*, 2021) que exploram outro aspecto da TES, relacionado à vantagem de ter uma equipe com diversidade etária e não necessariamente com mais idade. Visto que o objeto do estudo são instituições públicas, a heterogeneidade etária poderia influenciar de forma que houvesse equilíbrio entre a inovação dos gestores mais novos e o conservadorismo dos gestores mais velhos. Então, a perspectiva é que a diversidade etária nas equipes de gestão contribui mais para a qualidade da governança pública e, portanto, como identificado nesta pesquisa, estabelecer parâmetros relacionados à faixa etária mais elevada dos gestores públicos na composição da equipe de gestão não aumenta a qualidade da governança pública.

O resultado acerca da participação feminina na gestão das universidades indica a ausência de significância dessa variável na qualidade da governança. Este resultado pode ser explicado pela participação de mulheres na equipe de gestão ser menor do que a masculina, no qual representou 38% no ano de 2017, 37% em 2018 e 40% em 2021.

Ressalta-se ainda que a simples inclusão de mulheres na gestão não desvincula a estrutura de dominação masculina. Uma viável explicação disso é o fenômeno de *tokenismo*, no qual a inserção de uma minoria (feminina, nesse caso) em equipes onde há predominância de determinados grupos, não destitui o poder e a influência do grupo dominante e, em virtude disso, não interfere tanto nos resultados (STAMARSKI; HING, 2015). Sendo assim, além da inserção feminina na administração, é preciso oportunizar o estilo de gestão dessas mulheres para que de fato o *tokenismo* existente nos grupos predominantes seja dissipado.

Ressalte-se ainda que o fato de a participação masculina ser superior à feminina, o que impacta no estilo de gestão pode ser causada pelo efeito “teto de vidro”, um fenômeno social discriminatório, definido pela dificuldade da ascensão feminina nos altos níveis hierárquicos (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016).

Desta forma, apesar da evidência deste estudo não justificar iniciativas de políticas públicas para cotas de mulheres em equipes de gestão das universidades, é necessário promover estudos adicionais investigando os fenômenos “teto de vidro” e *tokenismo* nas universidades federais brasileiras relacionando-os com a melhora na qualidade da governança.

No tocante ao grau de titulação dos gestores, o resultado pode ser explicado a partir da zona de conforto que a titulação proporciona ao gestor, ou seja, ao chegar no topo da carreira acadêmica e sem maiores ambições, os gestores passam a não aprimorar o uso de ferramentas de gestão existentes. Assim, os gestores com menor grau de titulação podem estar mais dispostos a demonstrar suas competências técnicas e acadêmicas a partir do aprimoramento da governança, a fim de consolidarem suas carreiras.

Nesse contexto, os gestores com alto grau de titulação apresentaram maior inércia na maneira de gerir em relação aos que possuem menor grau de titulação, impactando negativamente na qualidade da governança. Assim, é pertinente haver gestores com menor grau de titulação na equipe de gestão das universidades federais, tendo em vista que os gestores com este perfil buscam demonstrar suas competências com diferentes estratégias (HAMBRICK; FUKUTOMI, 1991; PRENDERGAST; STOLE, 1996).

Ademais, em tese, a formação em ciências administrativas capacita de melhor forma o

gestor público para lidar com os preceitos da governança, então, apenas a informação da titulação pode não ser suficiente para analisar o impacto do grau de instrução dos gestores no nível de governança. Sendo assim, a área de formação do gestor pode exercer maior influência na gestão da entidade, conseqüentemente na qualidade da governança. Portanto, é pertinente promover estudos adicionais analisando o efeito da área de formação na composição da equipe de gestão.

Ao analisar o impacto das variáveis de controle, o orçamento destinado a cada IES destaca-se como o fator que influencia positivamente a forma de gestão da instituição. Portanto, os recursos financeiros apoiam a melhor execução das tarefas operacionais das universidades, favorecendo a criação e manutenção de estratégias cujo objetivo visa aumentar a eficiência dos serviços oferecidos, estabelecer maior responsabilização e adotar processos inovadores.

Os recursos financeiros facilitam o acesso aos modernos métodos e técnicas de gestão, inclusive acesso aos ativos de conhecimento. Desta forma, as entidades que possuem mais recursos têm condições de obter desempenho acima da média e, por outro lado, as IES de menor porte não dispõem de recursos financeiros para dar suporte a um ambiente de gestão mais propício para realizar os serviços de maneira mais eficaz.

Em relação a variável de controle maturidade, constatou-se efeito positivo na qualidade da governança, fornecendo evidência de que o tempo de existência das instituições favorece seu desempenho organizacional. Além disso, apesar das IES mais novas apresentarem um crescimento na média de governança no ano de 2021 em relação aos anos anteriores estudados, ainda continuam com nível de governança abaixo da média.

As universidades maduras dispõem de mais experiência para executar planejamentos mais consistentes, estabelecer foco em processos eficientes, aprimorar as estratégias, investir em inovação e usufruir de *know-how* capaz de compreender o dinamismo das políticas públicas e usar as informações para promover conquistas em seu ambiente.

Diante desses resultados, é possível concluir que é fundamental que haja um olhar diferenciado para as universidades de menor porte e mais novas, a fim de garantir a equidade entre as IES e de corrigir as disparidades existentes em relação ao orçamento e tempo de existência.

Além disso, é essencial que os recursos públicos sejam bem geridos, logo as universidades que carecem de orçamento necessitam definir um planejamento adequado para

que se torne possível a execução dos serviços demandados. Para isso, é fundamental que haja gestores capacitados.

Com relação às universidades de maturidade baixa, que precisam de um bom planejamento estratégico e de bons processos de controle, é necessário constituir uma equipe de gestão mais capacitada, ou seja, essas instituições demandam treinamentos para seus gestores. Portanto, é interessante direcionar programas de capacitação à equipe de gestão dessas universidades.

6 CONCLUSÃO

Este estudo situa-se na esfera das pesquisas de gestão em ensino superior público e teve como objetivo analisar a qualidade da governança nas universidades federais, considerando a influência das características da equipe de alto escalão.

Os resultados revelam que as variáveis idade e gênero não produziram efeito significativo na qualidade da governança e a titulação dos gestores apresentou impacto negativo. Além dessas variáveis, a maturidade e o orçamento destinado às IES foram explorados como variáveis de controle, confirmando a influência positiva na qualidade da governança, ou seja, quanto maior o orçamento das IES e seu tempo de existência, melhor a qualidade da governança.

Este estudo fornece evidências de que a governança pública nas universidades federais brasileiras está se aperfeiçoando e possibilitou compreender que as características dos gestores não são significantes para explicar as decisões estratégicas e seu efeito na qualidade da governança pública das universidades federais brasileiras.

A pesquisa contribui para o aumento de estudos sobre liderança estratégica em organizações públicas, diferenciando-se por ser pioneiro em explorar a Teoria dos Escalões Superiores na gestão universidades federais brasileiras, a fim de analisar seu impacto na qualidade da governança.

O estudo proporciona subsídios aos governantes na elaboração de políticas públicas voltadas à melhoria da governança nestas entidades. Também destaca a importância de programas de treinamento para que os gestores das IES de menor porte e mais novas disponham de melhores competências.

Além disso, a pesquisa disponibiliza informações aos formuladores e gestores de políticas públicas preocupados com o ensino superior sobre como ponderar acerca da melhor

composição das equipes de gestão, visando o melhor desempenho, e contribui para que os setores engajados da sociedade aprimorem o entendimento sobre os fatores que impactam a qualidade da governança nas IES.

Ressalte-se, por fim, que os resultados deste estudo são específicos para as universidades federais brasileiras, pois existem peculiaridades regionais e organizacionais que impedem a extrapolação dos resultados. Outra limitação desta pesquisa é a questão temporal, pois foram utilizados os três levantamentos disponibilizados pelo TCU. Outras pesquisas podem utilizar futuramente um maior período de tempo.

Além disso, novas pesquisas poderiam, a partir das associações sugeridas, investigar se outros aspectos da TES afetam a qualidade da governança das IES, tais como, analisar o impacto da heterogeneidade nas equipes da alta administração usando medidas de dispersão, avaliar o efeito da área de formação dos gestores, diferenciando as ciências administrativas, que capacitam melhor na forma de gerir, das demais áreas, entre outras.

REFERÊNCIAS

A MATSA, David; MILLER, Amalia R. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 5, n. 3, p. 136-169, 2013. <http://dx.doi.org/10.1257/app.5.3.136>.

ABRUCIO, Fernando. Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. n. 10, 1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>>.

AHERN, Amy L.; BENNETT, Kate M.; KELLY, Michelle; HETHERINGTON, Marion M. A Qualitative Exploration of Young Women's Attitudes towards the Thin Ideal. **Journal Of Health Psychology**, v. 16, n. 1, p. 70-79, 2010. <http://dx.doi.org/10.1177/1359105310367690>.

ALI, Muhammad; FRENCH, Erica. Age diversity management and organisational outcomes: the role of diversity perspectives. **Human Resource Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 287-307, 2019. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12225>.

BACKES-GELLNER, Uschi; VEEN, Stephan. Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 279-295, 2012. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12011>.

BAMBER, Linda Smith; JIANG, John (Xuefeng); WANG, Isabel Yanyan. What's My Style? The Influence of Top Managers on Voluntary Corporate Financial Disclosure. **The Accounting Review**, v. 85, n. 4, p. 1131-1162, 2010. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1131>.

BARBOSA, Clêuber Pimentel. **Governança em universidades federais brasileiras: uma contribuição a partir do IG-SEST**. Orientador: Francisco Vidal Barbosa. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. 282 p. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/32864>.

BARKER, Vincent L.; MUELLER, George C. CEO Characteristics and Firm R&D Spending. **Management Science**, v. 48, n. 6, p. 782-801, 2002. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.48.6.782.187>.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERSSANETI, Fernando Tobal; CARVALHO, Marly Monteiro de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. Impacto dos modelos de referência e maturidade no gerenciamento de projetos: estudo exploratório em projetos de tecnologia da informação. **Production**, v. 22, n.3, p. 404-435, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132012005000027>.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2011000400013>.

BONN, Ingrid; YOSHIKAWA, Toru; PHAN, Phillip H. Effects of Board Structure on Firm Performance: a comparison between japan and australia. **Asian Business & Management**, v.3, n. 1, p. 105-125, 2014. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.abm.9200068>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Edição 3 -Brasília: TCU, 2020, 80 p.

BRUGNI, Talles Vianna; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; KLOTZLE, Marcelo Cabús; PINTO, Antonio Carlos Figueiredo. CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO BRASILEIROS: uma análise à luz dos formulários de referência. **Advances In Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 1, p. 146-165, 2018. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110108>.

CARLSSON, Gosta; KARLSSON, Katarina. Age, Cohorts and the Generation of Generations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 4, p. 710, 1970. <http://dx.doi.org/10.2307/2093946>.

CARTER, David A.; D'SOUZA, Frank; SIMKINS, Betty J.; SIMPSON, W. Gary. The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 5, p. 396-414, 2010. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed.

PortoAlegre: Bookman, 2003.

CROSON, Rachel; GNEEZY, Uri. Gender Differences in Preferences. **Journal Of Economic Literature**, v. 47, n. 2, p. 448-474, 2009. <http://dx.doi.org/10.1257/jel.47.2.448>.

DARMADI, Salim. Board diversity and firm performance: the indonesian evidence. **Corporate Ownership And Control**, v. 8, n. 2, p. 450-466, 2011. <http://dx.doi.org/10.22495/cocv8i2c4p4>.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 89-108, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34046/governanca-publica--ensaiando-uma-concepcao-->.

ECKARDT, Olga. Company Maturity Matrix. **Emaj: Emerging Markets Journal**, v. 8, n. 1, p.28-30, 2018. <http://dx.doi.org/10.5195/emaj.2018.148>.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C.. Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. **Australian Journal Of Management**, v. 22, n. 2, p. 221- 224, 1996. <http://dx.doi.org/10.1177/031289629702200205>.

GOTTESMAN, Aron A.; MOREY, Matthew R.. Manager education and mutual fund performance. **Journal Of Empirical Finance**, v. 13, n. 2, p. 145-182, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jempfin.2005.10.001>.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A.. Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. **The Academy Of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193,1984. <http://dx.doi.org/10.2307/258434>.

HATTKE, Fabian; BLASCHKE, Steffen. Striving for excellence: the role of top management team diversity in universities. **Team Performance Management**, v. 21, n. 3/4, p. 121-138, 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/tpm-03-2014-0019>.

HENDERSON, Patricia Araujo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 488- 505, 2016. <http://dx.doi.org/10.5902/198346598208>.

HITT, A. Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HONG, Min. Public university governance in China and Australia: a comparative study. **Higher Education**, v. 76, n. 4, p. 717-733, 2018. <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-018-0234-5>.

JURKUS, Anthony F.; PARK, Jung Chul; WOODARD, Lorraine S.. Women in top management and agency costs. **Journal Of Business Research**, v. 64, n. 2, p. 180-186, 2011.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.010>.

KHLIF, Hichem; ACHEK, Imen. Gender in accounting research: a review. **Managerial Auditing Journal**, v. 32, n. 6, p. 627-655, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/maj-02-2016-1319>.

KRISHNAN, Hema A.; PARK, Daewoo. A few good women—on top management teams. **Journal Of Business Research**, v. 58, n. 12, p. 1712-1720, 2005. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>.

KRUGLIANSKAS, Isak; GOMES, Cláudia Maffini. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 05-27, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79137>.

LUKSYTE, Aleksandra; AVERY, Derek R.; PARKER, Sharon K.; WANG, Ying (Lena); JOHNSON, Lars U.; CREPEAU, Loring. Age diversity in teams: examining the impact of the least agreeable member. **Journal Of Organizational Behavior**, v. 43, n. 3, p. 546-565, 2021. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2570>.

LUNKES, Rogério João *et al.* Influência das características da equipe de gestão sobre a tomada de decisão de risco: evidências do ramo de restaurantes. **Turismo - Visão e Ação**, v.21, n. 3, p. 336, 2019. <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p336-351>.

LUNKES, Rogério João; MENDES, Alcindo Cipriano; COSTA, Gabriel Donadio; ROSA, Fabricia Silva. Impactos dos Investimentos em inovação e da estrutura de capital no desempenho organizacional: uma análise sob a perspectiva da equipe de alto escalão. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 2, p. 59-65, 2019. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2019212>.

MARTINS, Jean Gleyson Farias. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. Orientador: Rodrigo José Guerra Leone Dissertação (Mestrado) – Universidade Potiguar, Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação, Natal, 2014. Bibliografia: 70-78f. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2014/06/PROPOSTA-DE-METODO-PARA-CLASSIFICACAO-DO-PORTE-DAS-EMPRESAS.pdf>.

MÖLLER, Viviane de Carvalho. **A influência do porte da empresa nas práticas de recursos humanos e educação corporativa: as 150 melhores empresas para você trabalhar no Brasil**. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0042_8.pdf.

MULILI, Benjamin Mwanzia. Corporate governance in Kenya's public universities. **Journal Of Applied Research In Higher Education**, v. 6, n. 2, p. 342-357, 2014. <http://dx.doi.org/10.1108/jarhe-02-2013-0008>.

PACHECO, Juliane *et al.* Características dos Executivos do Alto Escalão e a Influência no Desempenho: Um Estudo em Empresas Listadas na Bolsa Brasileira. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n. 1, p. 1-1, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337260223004/337260223004.pdf>.

PANIZZON, Mateus; COSTA, Camila Furlan da; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Práticas das universidades federais no combate à COVID-19: a relação entre investimento público e capacidade de implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 635-649, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200378>.

PESTOFF, Victor. Co-Produção, nova governança pública e serviços sociais no Terceiro Setor na Europa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 15-24, 2011. <http://dx.doi.org/10.4013/csu.2011.47.1.02>.

RIBEIRO FILHO, Wander Fernandes; VALADARES, Josiel Lopes. GOVERNANÇA: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal Of Engineering And Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 0721-0723, 2017. <http://dx.doi.org/10.18540/jcecvl3iss5pp0721-0723>.

RIGONI, B. O. P.; GONZAGA, R. P.; ZUCCOLOTTO, R. Transparência e Accountability: Análise dos Indicadores de Gestão dos Institutos Federais de Educação. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 24, n. 3, p. 406-421, 2021. DOI: 10.51341/1984-3925_2021v24n3a9.

ROSE, Caspar. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 2, p. 404-413, 2007. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Gloria Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras; NASCIMENTO, Cicero Philip Soares. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. <http://dx.doi.org/10.34140/bjbv2n2-040>.

SANTOS, Rodolfo Rocha. **Influência da Governança Pública na Eficiência da Alocação dos Recursos Públicos em Educação e Saúde**. Orientador: Suliani Rover, 2017. 141 p. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186156>.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>.

SILVEIRA, A. C. *et al.* Governança pública nas universidades federais: uma análise bibliométrica. In: **Anais. XX SEMEAD Seminários em Administração**, 2017. https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1198

SMITH, Ken G.; COLLINS, Christopher J.; CLARK, Kevin D. Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. **Academy Of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 346-357, 2005. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.16928421>.

SMITH, Nina; SMITH, Valdemar; VERNER, Mette. Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. **International Journal Of Productivity And Performance Management**, v. 55, n. 7, p. 569-593, 2006.