



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 9, art. 1, p. 3-25, set. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.9.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Teoria dos Escalões Superiores Explica a Governança nas Universidades Públicas?

Does Upper Echelon Theory Explain Governance in Public Universities?

Thamara Marcos dos Santos

Mestrado em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará
Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Ceará
thamaramarcos@alu.ufc.br

Manuel Salgueiro Rodrigues Júnior

Doutorado em administração e controladoria pela Universidade Federal do Ceará
Professor Assistente da Universidade Estadual do Ceará
manuel.salgueiro@uece.br

Endereço: Thamara Marcos dos Santos
Universidade Estadual do Ceará, Av. Dr. Silas Munguba,
1700, Coordenação de Ciências, Contábeis Itaperi,
60714903 - Fortaleza, CE – Brasil.

Endereço: Manuel Salgueiro Rodrigues Júnior
Universidade Estadual do Ceará, Av. Dr. Silas Munguba,
1700, Coordenação de Ciências, Contábeis Itaperi,
60714903 - Fortaleza, CE – Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 26/05/2023. Última versão recebida em 14/06/2023. Aprovado em 15/06/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

A governança pública usa mecanismos de liderança, estratégia e controle, logo as boas práticas de governança tornam-se necessárias na gestão das universidades. Ressalte-se que os principais responsáveis pela adoção de boas práticas são os gestores públicos do alto escalão. Assim, a heterogeneidade de características agregaria conjuntos mais amplos de conhecimentos. Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é identificar como a diversidade das características da equipe do alto escalão influencia na qualidade da governança nas universidades públicas do Brasil. Trata-se de um estudo explicativo, de natureza quantitativa, com o uso do método dos mínimos quadrados ordinários para a regressão de dados em painel, a melhor estimação foi o modelo fixo. Os resultados obtidos indicam indícios de que as variáveis titulação e idade podem influenciar na qualidade da governança. A diversidade de titulação dos gestores apresentou influência positiva e a diversidade etária resultou em efeito negativo.

Palavras-chave: Teoria dos Escalões Superiores. Governança Pública. Diversidade

Public governance uses leadership, strategy and control mechanisms, so good governance practices become necessary in university management. It should be noted that those primarily responsible for adopting good practices are high-ranking public managers. Thus, the heterogeneity of characteristics would aggregate broader sets of knowledge. In this way, the general objective of the work is to identify how the diversity of the characteristics of the high-ranking team influence the quality of governance in public universities in Brazil. This is an explanatory study, of a quantitative nature, using the ordinary least squares method for the regression of panel data, the best estimation was the fixed model. The results obtained indicate that the title and age variables can influence the quality of governance. The diversity of titles of the managers had a positive influence and the age diversity resulted in a negative effect.

Keywords: Upper Echelons Theory. Public Governance. Diversity.

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 ênfase à gestão de qualidade e à participação social (MILLS; BRADLEY; KEAST, 2019). 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 (PESTOFF, 2011). 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 (SANTOS, 2017; PIRES; ROSA; SILVA, 2010). 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 (ANSELL; SØRENSEN; TORFING, 2020).

A governança nas universidades públicas é um tema pouco explorado (SILVEIRA *et al.*, 2017). A maioria dos estudos encontrados limita-se à análise e a levantamentos sobre o nível de aderência das Instituições de Ensino Superior (IES) às práticas de boa governança (SALES; PETER; MACHADO; NASCIMENTO, 2020; BARBOSA, 2019; HONG, 2018; ZORZAL, 2015; MULILI, 2014). 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). Nesse aspecto, a qualidade

da governança em uma entidade pode ser explicada por diversos fatores associados à equipe de gestão.

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, a heterogeneidade de características agregaria conjuntos mais amplos de conhecimentos e recursos (KATMON *et al.*, 2017). A partir da TES, foi verificada a influência da diversidade da equipe de gestão no desempenho organizacional de diferentes negócios, impacto na tomada de decisão e na forma de como lideram sua equipe (BOADI; DZIWORNU; OSARFO, 2022; JANAHI; MILLO; VOULGARIS, 2022; NEUKIRCHEN; POSCH; BETZER, 2022; FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020; LUNKES *et al.*, 2019; HE; JIANG, 2019; ULLAH; FANG; JEBRAN, 2019; BENNOURI *et al.*, 2018; HATTKE; BLASCHKE, 2015; FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996).

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 quatro hipóteses associadas ao nível educacional, idade, gênero e tamanho do top management team (TMT).

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: Como a diversidade das características da equipe do alto escalão influencia na qualidade da governança nas universidades públicas do Brasil?

Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é identificar como a diversidade das características da equipe do alto escalão influenciam na qualidade da governança nas universidades públicas do Brasil.

Este estudo contribui para a literatura sobre TES, aprofundando sua aplicação na gestão pública e nas universidades, onde é pouco explorada. Espera-se também aperfeiçoar a compreensão sobre liderança e estratégia na governança pública, permitindo que os formuladores e gestores de políticas públicas ponderem acerca da melhor composição das

equipes de gestão. Como também, que os setores engajados da sociedade compreendam melhor as variações na qualidade da governança pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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). Nos tópicos a seguir, estão abordadas as características pessoais estudadas nas pesquisas que envolvem a TES.

2.2 Diversidade etária

A heterogeneidade etária dos membros da alta gestão é um importante atributo, uma vez que a idade dos gestores representa não apenas o nível de experiência total do membro da equipe, mas também sua maturidade em relação ao negócio (NEUKIRCHEN; POSCH; BETZER, 2022; FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020).

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. Por outro lado, os gestores mais jovens são mais receptivos à tomada de risco e à busca de estratégias de crescimento mais inovadoras (LUNKES *et al.*, 2019; WALTER; SCHEIBE, 2013; MCCLELLAND; BARKER; OH, 2012; ESCRIBÁ-ESTEVE; SÁNCHEZ-PEINADO; SÁNCHEZ-PEINADO, 2009; SMITH *et al.*, 1991).

Esta característica pessoal pode ocasionar que organizações administradas por gestores com diferentes faixas etárias possam apresentar melhor desempenho, fazendo com que as equipes diversificadas por idade sejam mais eficazes no monitoramento da tomada de decisão (JANAHI; MILLO; VOULGARIS, 2022). Outros estudos também indicam que a heterogeneidade etária proporciona maior poder informativo e incentiva a adoção de práticas sustentáveis (NEUKIRCHEN; POSCH; BETZER, 2022; SUTARTI *et al.*, 2021; FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020; FERRERO-FERRERO; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO; MUÑOZ-TORRES, 2013).

No âmbito governamental, a diversidade etária influencia na qualidade da governança pública na medida que as competências dos gestores resultam em maior repertório e 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 diversidade etária da equipe do alto escalão influencia positivamente na qualidade da governança pública.

2.3 Diversidade de gênero

A diversidade de gênero na gestão das organizações já foi objeto de bastantes estudos no âmbito da TES, sendo explorada a presença feminina com a qualidade das decisões organizacionais (FINE; SOJO; LAWFORD □ SMITH, 2019; KHAN; KHAN; SAEED, 2019). As mulheres incluem melhores processos de resolução de problemas e aprimoram o nível de governança da entidade, uma vez que possibilitam a diversidade e equidade de gênero e reduzem os conflitos de agência (BOADI; DZIWORNU; OSARFO, 2022; PARK, 2020; HE; JIANG, 2019; ULLAH; FANG; JEBRAN, 2019). Ainda em relação à governança, há evidências que a representação das mulheres na alta gestão pode desempenhar papel positivo no desenvolvimento de estratégias ambientais (HE; JIANG, 2019).

Todavia, pesquisas revelam que a representação feminina no alto escalão está negativamente relacionada ao desempenho da organização (MATSA; MILLER, 2013; UJUNWA, 2012; AHERN *et al.*, 2010).

Encontram-se ainda estudos que sugerem não haver relação significativa entre a diversidade de gênero e desempenho organizacional (FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020; LUNKES *et al.*, 2019; BENNOURI *et al.*, 2018; HATTKE; BLASCHKE, 2015).

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

Hipótese 2: a diversidade de gênero na equipe do alto escalão influencia positivamente na qualidade da governança pública.

2.4 Diversidade de titulação

A Teoria dos Escalões Superiores prevê que os gestores com determinado nível educacional desenvolvam estilos de gestão diferentes (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). A diversidade de habilidades e titulações é um aspecto crucial para uma equipe de gestão, tendo em vista que os níveis educacionais diversificados capacitam a equipe de gestão tomar

decisões de alta qualidade, pois os membros têm diferentes habilidades cognitivas para processar e analisar informações e executar decisões mais complexas para gerenciar situações mal estruturadas (BOADI; OSARFO, 2019; CHENG; CHAN; LEUNG, 2010; BANTEL, 1993).

Membros do conselho com diferentes níveis de escolaridade são valiosos para o desempenho organizacional à medida que melhora as capacidades dos gestores para reconhecer novos insights (HSU *et al.*, 2013). Como também capacita a equipe a realizar avaliações mais rápidas e aprofundadas e a tomar melhores decisões no longo prazo (MAHADEO; SOOBAROYEN; HANUMAN, 2011; KIM; LIM, 2010).

Na esfera da gestão pública, por analogia, a diversidade de titulação pode aprimorar a qualidade da governança pública na medida que os gestores com alto nível de titulação podem possuir melhor aptidão para lidar com práticas de controle e estratégia, as quais são elementos da governança pública. Os gestores com nível de titulação mais baixo apresentam maior disposição a mostrar habilidades inovativas e adaptáveis no curto prazo.

Por outro lado, outros estudos revelam que existe uma relação negativa entre a diversidade do grau de titulação do gestor e o desempenho organizacional (FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020; ESCRIBÁ-ESTEVE; SÁNCHEZ-PEINADO; SÁNCHEZ-PEINADO, 2009). E, ainda, sem nenhuma influência significativa (HOSNY; ELGHARBAWY, 2021; KHAN; KHAN; SAEED, 2019).

Visto que os resultados das pesquisas são divergentes, optou-se por definir a seguinte hipótese:

Hipótese 3: a diversidade de titulação da equipe do alto escalão influencia positivamente na qualidade da governança pública.

2.5 Tamanho do Top Management Team (TMT)

O tamanho TMT é um elemento que representa o contexto estrutural e composicional de uma equipe (AMASON; SAPIENZA, 1997). À medida que o tamanho do TMT cresce, a diversidade de opiniões, interesses, valores aumenta (LI; HAMBRICK, 2005; BANTEL; JACKSON, 1989). Equipes maiores também podem enfrentar maiores conflitos devidos aos pontos de vista potencialmente diversos. Como também, podem sofrer com problemas relacionados à coordenação e controle das atividades e interesses. A interação e reciprocidade entre os membros da equipe diminuem à medida que as equipes crescem, uma vez que o

tamanho pode restringir a troca de informações entre os gestores (ESCRIBÁ-ESTEVE; SÁNCHEZ-PEINADO; SÁNCHEZ-PEINADO, 2009; SIMSEK *et al.*, 2005).

Em contrapartida, grupos maiores possuem maiores recursos cognitivos, desempenho do grupo e criatividade a sua disposição, o que pode contribuir para a melhoria de inovações estratégicas (CERTO *et al.*, 2006; HALEBLIAN; FINIKELSTEIN, 1993). Consequentemente, o tamanho do TMT pode resultar em maior qualidade na tomada de decisão e aumento do desempenho colaborativo devido à gama de conhecimento e experiência possuída pelos membros do grupo (KNIPPENBERG; DE DREU; HOMAN, 2004).

Nesse caso, os benefícios do tamanho da equipe nas universidades federais podem ser inibidos pelos potenciais problemas de comunicação e coordenação entre os demais gestores públicos. Por essa razão, consideramos a seguinte hipótese:

Hipótese 4: o tamanho da equipe TMT influencia negativamente na qualidade da governança pública.

2.6 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 (ECKARDT, 2018; BERSSANETI; CARVALHO; MUSCAT, 2012).

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; LEONE; LEONE, 2016), 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 (MÖLLER DE CARVALHO, 2014; GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009). 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. 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, 2020).

Sendo assim, a variável dependente (GOV) corresponde ao índice de governança pública, 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 do quadro da equipe de gestão no período estudado e coletados dados a respeito de gênero, titulação, idade e tamanho da equipe. 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	Coefficiente de variação	Positivo	Fernandéz-Temprano e Tejerina-Gaite, 2020; Sutarti et al., 2021 Janahi et al., 2022; Neukirchen et al., 2022.
Gênero	H2: GEN	0 (se mulher) e 1 (se homem)	Coefficiente de variação	Positivo	Fine et al., 2019; He e Jiang, 2019; Ullah et al., 2019; Boadi et al., 2022.
Titulação	H3: TIT	1 (especialização), 2 (mestrado) e 3 (doutorado)	Coefficiente de variação	Positivo	Cheng et al., 2010; Kim e Lim, 2010; HSU et al., 2013; Boadi e Osarfo, 2019.
Tam. TMT	H4: TMT	Quantidade de gestores	Tamanho da equipe	Negativo	Simsek et al., 2005; Escribá-Esteve et al., 2009.
Porte	POR	Total do Orçamento federal	Logaritmo natural do valor total do orçamento	Positivo	Barney e Hesterly, 2007; Gomes e Kruglianskas, 2009; Moller, 2014.
Maturidade	MAT	Tempo de existência	Anos de existência	Positivo	Berssaneti et al., 2012; Eckardt, 2018.

A análise descritiva explorou a média do índice de governança em relação ao porte das universidades, usando faixas de orçamento e, em seguida, procedeu-se à 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 formulada a seguinte equação.

$$GOV_i = \beta_0 + \beta_1(IDA) + \beta_2(GEN) + \beta_3(TIT) + \beta_4(TMT) + \beta_5(POR) + \beta_6(MAT)$$

Equação 1

Com o uso do método dos mínimos quadrados ordinários (ordinary least squares – OLS) para a regressão de dados em painel, foram feitos o teste de Chow e o teste de Hausman para a escolha entre o modelo de efeito fixo e pooled. O resultado do teste de Chow foi significativo, identificando que as características não observáveis dos dados serão importantes na modelagem e o resultado do teste de Hausman apresentou que as características específicas são correlacionadas com algum regressor. Portanto, identificou-se que a estimação mais adequada deve ser feita com o modelo de efeitos fixos, exposto na seção a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

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	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.

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

4.2 Fatores que impactam a governança

As tabelas a seguir apresentam os resultados da regressão com dados em painel.

Tabela 2- Análise da regressão com dados em painel com o modelo de efeitos polled, fixos e variáveis.

Variável	Polled		Fixos		Variáveis	
	Coef	P.Value	Coef.	P.Value	Coef.	P.Value
CV_Ida	-0,3691	0.215	-0,2486	0.391	-0,6275*	0.044
CV_Gen	0,0219	0.458	-0,0304	0.411	0,0162	0.641
CV_Tit	0,1879*	0.083	0,1134	0.431	0,2602*	0.042
TMT_Tot	-0,0290*	0.009	-0,0338	0.124	-0,0255*	0.089
Maturid	0,0003	0.372	0,0380*	0.000	0,0005	0.359
Porte	0,0134	0.374	0,1999	0.278	0,0190	0.408
Constante	0,6501	0.020	-4,8468	0.167	0,5293	0.210

Após aplicação do teste de Chow; Breusch e Pagan; e Hausman, identificou-se que o modelo de efeitos fixos é o mais ajustado. Porém, optou-se por apresentar os resultados com os três modelos para maior transparência. Além disso, como a TES é pouco explorada em universidades públicas, analisou-se o comportamento das variáveis em todos os modelos.

Os resultados obtidos, a partir do modelo de efeitos fixos, indicam que nenhuma das variáveis apresentou significância e, conseqüentemente, todas as hipóteses foram rejeitadas,

caracterizando que a TES não explica a variação na qualidade da governança das IES. A respeito das variáveis de controle estudadas, a maturidade evidenciou significância no nível de governança, confirmando o impacto esperado. Por outro lado, o porte das IES não resultou em influência significativa.

Desse modo, os resultados estão condizentes com os trabalhos que indicam ausência de significância das características estudadas na TES para a gestão (FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020; KHAN; KHAN; SAEED, 2019; HATTKE; BLASCHKE, 2015). E não se coadunam com aqueles que evidenciaram significância das características para a governança (BOADI; DZIWORNU; OSARFO, 2022; NEUKIRCHEN; POSCH; BETZER, 2022; BOADI; OSARFO, 2019; ECKARDT, 2018).

Adicionalmente, com base nos resultados dos demais modelos, destacam-se indícios de que as variáveis titulação, idade e tamanho do TMT podem influenciar na qualidade da governança. A diversidade de titulação dos gestores apresentou influência positiva e o tamanho do TMT evidenciou influência negativa, em ambos os modelos. A diversidade etária resultou em efeito negativo com modelo de efeitos variáveis.

Apesar de essas variáveis não serem significantes no modelo mais ajustado, optou-se por destacar esses indícios, tendo em vista que tais aspectos podem ser importantes em futuros estudos, considerando a natureza exploratória desta pesquisa.

Por fim, é importante destacar que as variáveis gênero e porte não foram significantes em nenhum modelo. Apesar de diversos estudos identificarem algum tipo de influência na gestão a partir da diversidade de gênero. À luz da teoria da massa crítica, a influência da representação feminina não é linear, mas condicionada ao nível de tal condição (KANTER, 1977).

Partindo desse pressuposto, considerou-se pertinente explorar as variáveis com dados agrupados por quantidade de mulheres, conforme tabela abaixo:

Tabela 3- Análise da regressão com dados em painel agrupados por quantidades de mulheres na equipe.

PAINEL A – Equipes com 3 ou mais mulheres

Variável	Polled		Fixos		Variáveis	
	Coef.	P.Value	Coef.	P.Value	Coef.	P.Value
CV_Ida	-0,0837	0.828	-0,3436	0.514	-0,7296*	0.087
CV_Gen	0,0351	0.433	0,0087	0.875	0,0318	0.522
CV_Tit	0,1837	0.186	0,1979	0.388	0,2948*	0.074
TMT_Tot	-0,0136	0.497	-0,0683*	0.089	-0,0190	0.432

Maturid	0,001*	0.027	0,0409*	0.000	0,0009	0.159
Porte	-0,0121	0.491	0,0001	0.999	-0,0053	0.831
Constante	0,9402	0.009	0,8561	0.860	0,9342	0.058

PAINEL B – Equipes com menos de 3 mulheres

Variável	Polled		Fixos		Variáveis	
	Coef.	P.Value	Coef.	P.Value	Coef.	P.Value
CV_Ida	-0,7054	0.144	-1.6733*	0.004	-1.8152*	0.000
CV_Gen	-0,1157	0.272	-0,0091	0.914	-0,0029	0.977
CV_Tit	0,1693	0.364	-0,1424	0.650	-0,0390	0.879
TMT_Tot	-0,0463*	0.005	0,0553	0.323	-0,0085	0.751
Maturid	-0,0012*	0.072	0,0364*	0.033	-0,0003	0.830
Porte	0,0836*	0.007	0,5699	0.928	0,0372	0.522
Constante	-0,4238	0.426	-2.0990	0.864	0,2762	0.796

Apesar de a variável gênero permanecer sem relevância, observa-se que a presença de mulheres na equipe afeta os resultados das outras variáveis. Baseado no modelo de efeitos fixos, o tamanho do TMT e a maturidade apresentaram influência quando presentes 3 ou mais mulheres na equipe. Já em equipes com menos de 3 mulheres, a idade apresenta impacto negativo e a maturidade segue com impacto positivo.

Nota-se que os resultados apresentados são bastante diversificados, desse modo torna-se necessário explorar mais observações das variáveis, isto é, dispor de um período de tempo maior para chegar a conclusões mais precisas. Dessa forma, serão discutidos os resultados mais recorrentes em todos os modelos testados.

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.

Nesse 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. A partir desta observação, pode-se implicar que a equivalência de faixa etária entre os gestores pode ter influenciado o resultado da equação.

A diversidade etária também pode impactar negativamente a qualidade da governança na medida que pode existir discordância entre os gestores, isto é, gestores mais velhos podem

ser mais relutantes em tentar inovar na gestão, em contrapartida aos gestores mais jovens que possuem o perfil mais inovativo, dinâmico e propenso ao risco.

Visto que o objeto do estudo são instituições públicas, a heterogeneidade etária impacta negativamente a governança, de forma que pode haver desequilíbrio entre a inovação dos gestores mais novos e o conservadorismo dos gestores mais velhos. Logo, a TES não se aplicou à variável explorada, isto é, a perspectiva é que equipes homogêneas contribuam mais para a qualidade da governança pública e, portanto, estabelecer parâmetros relacionados à faixa etária dos gestores públicos na composição da equipe de gestão pode melhorar a qualidade da governança pública.

Os resultados acerca da diversidade de gênero indicaram a ausência de significância dessa variável na qualidade da governança. No entanto, fundamentado na teoria da massa crítica, exploramos todas as variáveis a partir de modelos agrupados por quantidade de mulheres. Logo, observou-se que, apesar de a variável gênero não resultar em impacto relevante, a participação feminina na gestão das universidades influencia os resultados de outras variáveis. Quando a equipe do alto escalão é composta por três ou mais mulheres, o tamanho TMT impacta negativamente o desempenho das IES, uma viável explicação para isso é o fenômeno de *tokenismo*, pois ao constituir uma equipe maior, o nível de diversidade de gênero da equipe pode diminuir, assim as mulheres podem atuar como *tokens*, que gozam de menor influência em comparação com os membros da maioria.

No tocante à titulação dos gestores, o resultado pode ser explicado a partir da diversidade de competências e conhecimentos que os níveis de titulação proporcionam à equipe de gestão, ou seja, as habilidades observáveis adquiridas por meio de diferentes graus de titulação são *proxies* válidos para a orientação cognitiva, conhecimentos e valores que impactarão a qualidade da governança pública. A heterogeneidade relacionada à titulação beneficia o desempenho organizacional através da troca e processamento de informações e pontos de vista específicos de tarefas.

O nível educacional mais elevado é indicativo de maior base de competências, associando-se a estratégias mais eficazes e gestão mais eficiente. Por sua vez, 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, a presença de gestores com diversos graus de titulação impactou positivamente na qualidade da governança, pois a equipe tenderá a dispor de boas práticas de governança, tais como capacidade de resposta, melhoria contínua, conduta de liderança

inovativa, promover a simplificação e modernização da gestão pública, entre outras. Assim, é pertinente haver gestores com diferentes graus de titulação na equipe de gestão das universidades federais.

O tamanho do top management team evidenciou influência negativa em relação à qualidade da governança, ou seja, equipes maiores podem possuir maior probabilidade de que assimetrias de informações e objetivos entre os membros existam de maneira mais recorrente, o que, por sua vez, necessita que haja regulamentos para coordenação e controle da equipe. Conseqüentemente, o fortalecimento de sistemas formais e burocráticos de coordenação podem impedir a capacidade da entidade de inovar e se adaptar às boas práticas de governança.

De acordo com a base de dados, observou-se que a maioria das equipes são compostas por 9 membros e a qualidade da governança começa a cair quando a equipe possui 8 membros. Além disso, as equipes compostas por 7 membros foram as que apresentaram melhor nível de governança, enquanto a média de governança das equipes com 10 membros é de 0,45, as equipes menores apresentam uma média de 0,60.

Na composição das equipes de entidades públicas podem constituir cargos de confiança, os quais às vezes são usados para acomodar interesses políticos. Dessa forma, esses cargos aumentam o tamanho da equipe e podem trazer impactos negativos para a gestão das entidades. O tamanho da equipe também pode restringir a troca de informações entre os gestores, podem ser menos eficazes e mais onerosos na comunicação e tomada de decisão, assim, limita a eficácia do planejamento. Desse modo, torna-se interessante a ponderação da quantidade de membros ao formar a equipe de gestão das universidades federais.

Ao analisar o impacto das variáveis de controle, a maturidade evidenciou impacto positivo na qualidade da governança, fornecendo evidência de que o tempo de existência das instituições influencia seu desempenho organizacional. Além disso, apesar das IES mais novas apresentarem crescimento de governança em 2021, 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 fundamental que haja um olhar diferenciado para as universidades mais novas, a fim de garantir a equidade entre as IES e de corrigir as disparidades existentes em relação ao tempo de existência. Além disso, as universidades de maturidade baixa

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 indícios de que a diversidade de titulação dos gestores produz efeito positivo na qualidade da governança, as variáveis idade e tamanho do TMT apresentaram impacto negativo e a diversidade de gênero não produziu efeito significativo. Além dessas variáveis, a maturidade e o porte das IES foram explorados como variáveis de controle, confirmando a influência positiva da maturidade na qualidade da governança, ou seja, quanto maior o tempo de existência da universidade, melhor o nível da governança.

Este estudo fornece evidências de que a governança pública nas universidades federais brasileiras está se aperfeiçoando e possibilitou compreender como a diversidade da equipe de gestão do alto escalão influencia nas 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 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 ao melhor desempenho, e contribui para que os setores engajados da sociedade aprimorem o entendimento sobre os fatores que impactam a qualidade da governança nas universidades federais do Brasil.

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 avaliar o efeito da área de formação dos gestores, diferenciando as ciências administrativas, que capacitam melhor na forma de gerir das demais áreas.

REFERÊNCIAS

AHERN, A. L. *et al.* A Qualitative Exploration of Young Women's Attitudes towards the Thin Ideal. **Journal of Health Psychology**, v. 16, n. 1, p. 70–79, 13 ago. 2010.

AMASON, A. C.; SAPIENZA, H. J. The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict. **Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 495–516, ago. 1997.

ANSELL, C.; SØRENSEN, E.; TORFING, J. The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. **Public Management Review**, v. 23, n. 7, p. 1–12, 21 set. 2020.

BANTEL, K. A. Top Team, Environment, and Performance Effects on Strategic Planning Formality. **Group & Organization Management**, v. 18, n. 4, p. 436–458, dez. 1993.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 107–124, 1989.

BARBOSA, C. P. **Governança em universidades federais brasileiras**: uma contribuição a partir do IG-SEST. Tese—Universidade Federal de Minas Gerais: [s.n.].

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Livro**: Administração Estratégica e Vantagem Competitiva - J B Barney W S Hesterly. Disponível em: <<https://www.estantevirtual.com.br/livros/j-b-barney-w-s-hesterly/administracao-estrategica-e-vantagem-competitiva/1412766662>>.

BENNOURI, M. *et al.* Female board directorship and firm performance: What really matters? **Journal of Banking & Finance**, v. 88, p. 267–291, mar. 2018.

BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. DE; MUSCAT, A. R. N. 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, 22 maio 2012.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. 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>.

BOADI, I.; DZIWORNU, R.; OSARFO, D. Technical efficiency in the Ghanaian banking sector: does boardroom gender diversity matter? **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 22, n. 5, 10 fev. 2022.

BOADI, I.; OSARFO, D. Diversity and return: the impact of diversity of board members' education on performance. **Corporate Governance - The International Journal of Business in Society**, 6 jul. 2019.

BRASIL. **Referencial Básico de Governança: Órgãos e Entidades da Administração Pública — Português (Brasil)**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/publicacoes/referenciais-externos/referencial_basico_governanca_orgaos_entidades.pdf/view>.

CERTO, S. T. *et al.* Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 813–839, jun. 2006.

CHENG, L. T. W.; CHAN, R. Y. K.; LEUNG, T. Y. Management demography and corporate performance: Evidence from China. **International Business Review**, v. 19, n. 3, p. 261–275, jun. 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ECKARDT, O. Company Maturity Matrix. **EMAJ: Emerging Markets Journal**, v. 8, n. 1, p. 28–30, 17 ago. 2018.

ESCRIBÁ-ESTEVE, A.; SÁNCHEZ-PEINADO, L.; SÁNCHEZ-PEINADO, E. The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 581–597, dez. 2009.

FERNÁNDEZ-TEMPRANO, M. A.; TEJERINA-GAITE, F. Types of director, board diversity and firm performance. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 20, n. 2, p. 324–342, 2 jan. 2020.

FERRERO-FERRERO, I.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. Á.; MUÑOZ-TORRES, M. J. Integrating Sustainability into Corporate Governance: An Empirical Study on Board Diversity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 4, p. 193–207, 10 set. 2013.

FINE, C.; SOJO, V.; LAWFORDE-SMITH, H. Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy. **Social Issues and Policy Review**, v. 14, n. 1, 12 dez. 2019.

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>.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 6, n. 2, p. 5–27, 31 ago. 2009.

HALEBLIAN, J.; FINIKELSTEIN, S. TOP MANAGEMENT TEAM SIZE, CEO DOMINANCE, AND FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLES OF ENVIRONMENTAL TURBULENCE AND DISCRETION. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 844–863, 1 ago. 1993.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. 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>.

HE, X.; JIANG, S. Does gender diversity matter for green innovation? **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 7, p. 1341–1356, 6 maio 2019.

HONG, M. Public university governance in China and Australia: a comparative study. **Higher Education**, v. 76, n. 4, p. 717–733, 5 fev. 2018.

HOSNY, K.; ELGHARBAWY, A. Board diversity and financial performance: empirical evidence from the United Kingdom. **Accounting Research Journal**, 24 dez. 2021.

JANAHI, M.; MILLO, Y.; VOULGARIS, G. EXPRESS: Age Diversity and the Monitoring Role of Corporate Boards: Evidence from Banks. **Human Relations**, p. 001872672211087, 14 jun. 2022.

KANTER, R. M. Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 965–990, 1977.

KATMON, N. *et al.* Comprehensive Board Diversity and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from an Emerging Market. **Journal of Business Ethics**, v. 157, 22 ago. 2017.

KHAN, I.; KHAN, I.; SAEED, B. BIN. Does board diversity affect quality of corporate social responsibility disclosure? Evidence from Pakistan. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 21 abr. 2019.

KIM, H.; LIM, C. Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 284–291, 2010.

KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C. K. W.; HOMAN, A. C. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 1008–1022, 2004.

LI, J.; HAMBRICK, D. C. Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 5, p. 794–813, out. 2005.

LUNKES, R. J. *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, 5 nov. 2019.

MAHADEO, J. D.; SOOBAROYEN, T.; HANUMAN, V. O. Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 3, p. 375–388, 31 jul. 2011.

MARTINS, J. G. F.; LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Proposta De Método Para Classificação Do Porte Das Empresas**. Disponível em: <<http://orcid.org/0000-0002-6047-0763>>.

MATSA, D. A.; MILLER, A. R. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 5, n. 3, p. 136–169, jul. 2013.

MCCLELLAND, P. L.; BARKER, V. L.; OH, W.-Y. CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 9, p. 1387–1393, set. 2012.

MILLS, D. E.; BRADLEY, L.; KEAST, R. NPG and Stewardship theory: remedies for NPM privatization prescriptions. **Public Management Review**, v. 23, n. 4, p. 1–22, 4 dez. 2019.

MÖLLER DE CARVALHO, V. **A Influência Do Porte Da Empresa Nas Práticas De Recursos Humanos E Educação Corporativa As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar No Brasil**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0042_8.pdf>.

MWANZIA MULILI, B. Corporate governance in Kenya's public universities. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 6, n. 2, p. 342–357, 2 set. 2014.

NEUKIRCHEN, D.; POSCH, P. N.; BETZER, A. Board Age Diversity and Corporate Misconduct. **SSRN Electronic Journal**, 2022.

PANIZZON, M.; COSTA, C. F. DA; MEDEIROS, I. B. DE O. 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, ago. 2020.

PARK, S. Gender and performance in public organizations: a research synthesis and research agenda. **Public Management Review**, v. 23, n. 6, p. 1–20, 11 mar. 2020.

PESTOFF, V. Co-Produção, nova governança pública e serviços sociais no Terceiro Setor na Europa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 15–24, 24 maio 2011.

PIRES, J. S. D. B.; ROSA, P. M.; SILVA, A. T. DA. **Um modelo de alocação de recursos orçamentários baseado em desempenho acadêmico para universidades públicas**.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14498/um-modelo-de-alocacao-de-recursos-orcamentarios-baseado-em-desempenho-academico-para-universidades-publicas/i/pt-br>>.

SALES, E. C. DE A. S. *et al.* Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477–1495, 2020.

SANTOS, R. R. **Influência da Governança Pública na Eficiência da Alocação dos Recursos Públicos em Educação e Saúde**. Dissertação—Universidade Federal de Santa Catarina: [s.n.].

SILVEIRA, A. C. *et al.* **Governança Pública Nas Universidades Federais: uma análise bibliométrica**. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1198>.

SIMSEK, Z. *et al.* Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 69–84, fev. 2005.

SMITH, K. G. *et al.* Organizational Information Processing, Competitive Responses, And Performance In The U.S. DOMESTIC AIRLINE INDUSTRY. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 60–85, 1 mar. 1991.

SUTARTI, S. *et al.* Top management team (TMT) age diversity and firm performance: the moderating role of the effectiveness of TMT meetings. **Team Performance Management/ An International Journal**, 16 ago. 2021.

UJUNWA, A. Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 12, n. 5, p. 656–674, 12 out. 2012.

ULLAH, I.; FANG, H.; JEBRAN, K. Do gender diversity and CEO gender enhance firm's value? Evidence from an emerging economy. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 20, n. 1, 30 ago. 2019.

ZORZAL, L. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal**. Tese—Universidade de Brasília: [s.n.]

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SANTOS, T. M; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Teoria dos Escalões Superiores Explica a Governança nas Universidades Públicas? **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 9, art. 1, p. 3-25, set. 2023.

Contribuição dos Autores	T. M. Santos	M. S. Rodrigues Júnior
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X