

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

JONAS BATISTA DE ALENCAR

**A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO DOS GOVERNADORES
INFLUENCIA O DESEMPENHO EDUCACIONAL E SANITÁRIO DOS
ESTADOS BRASILEIROS?**

**VITÓRIA
2021**

JONAS BATISTA DE ALENCAR

**A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO DOS GOVERNADORES
INFLUENCIA O DESEMPENHO EDUCACIONAL E SANITÁRIO DOS
ESTADOS BRASILEIROS?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo.

**VITÓRIA
2021**

JONAS BATISTA DE ALENCAR

**A EXPERIÊNCIA DE TRABALHO DOS GOVERNADORES
INFLUENCIA O DESEMPENHO EDUCACIONAL E SANITÁRIO DOS
ESTADOS BRASILEIROS?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 26 de abril de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP
Fundação Getúlio Vargas

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo testar o efeito da experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos, no desempenho dos estados brasileiros nas áreas de educação e de saúde, utilizando como indicadores de *performance* a taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada e a taxa de mortalidade infantil, respectivamente. Com esse propósito, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, predominantemente explicativa, com abordagem quantitativa e baseada no trabalho de Olvera e Avellaneda (2019). Os métodos estatísticos de regressão, efeito marginal e dados organizados em painel foram empregados para avaliar as hipóteses de que as experiências eletivas anteriores dos governadores exercem um efeito positivo sobre o desempenho estadual. Os resultados obtidos permitem inferir que as dimensões quantitativa e qualitativa dessas experiências influenciam negativamente a prestação dos serviços públicos estudados. Concluiu-se que as hipóteses foram rejeitadas, havendo indícios de que o tempo, a quantidade e o tipo de experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos, reduzem o desempenho educacional e sanitário dos estados brasileiros.

Palavras-chave: Desempenho governamental; experiência de trabalho; cargos eletivos.

ABSTRACT

This study aimed to test effects of elective officials' work experience on performance of governmental actions on education and health in Brazilian states, using adjusted net enrollment rates in high schools and child mortality rates as performance indexes, respectively. With this purpose, an applied, mainly explicative research has been developed, based on Olvera and Avellaneda (2019). Statistical methods such as regression, marginal effect and organized data have been employed in order to evaluate hypotheses on whether previous work experiences from elective officials have had a positive effect on state management. Results allow us to infer that, quantitatively and qualitatively, the experience had a negative influence in the public services observed. Hypotheses were concluded to be rejected, having shown that time, quantity and types of elected governors' work experience reduce the educational and health performance of the Brazilian states.

Keywords: Governmental performance; work experience; elected offices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 DESEMPENHO GOVERNAMENTAL	11
2.1.1 Relação experiência-desempenho	14
2.2 EXPERIÊNCIA DE TRABALHO.....	16
2.2.1 Medidas quantitativas: tempo e quantidade de experiência.....	18
2.2.2 Medida qualitativa: tipo de experiência	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
3.1 TIPOLOGIA, AMOSTRA E MODELO EMPÍRICO.....	24
3.2 VARIÁVEIS E OPERACIONALIZAÇÃO.....	26
3.2.1 Variáveis explicadas.....	30
3.2.2 Variáveis explicativas.....	31
3.2.3 Variáveis de controle.....	35
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS	38
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	39
4 ANÁLISE DOS DADOS	42
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	43
4.2 CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	44
4.3 TESTE DE REGRESSÃO.....	46
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O resultado heterogêneo quanto à implementação de políticas no Brasil (Cavalcante, 2017) e a presença de desequilíbrio em termos de eficiência e possíveis fontes de má gestão entre os estados (Matos, 2017) evidenciam a necessidade de se entender como características gerenciais influenciam o desempenho governamental na prestação de serviços à sociedade, a exemplo da experiência de trabalho dos governadores em cargos eletivos.

Com o surgimento da *New Public Management* (NPM), movimento que incentivou a adoção pela gestão pública de uma série de elementos característicos do setor privado (Pollitt, 1995), a medição de desempenho na área pública passou a ser tema de interesse para a academia (Akim & Mergulhão, 2015). Desde então, fatores relacionados ao ambiente externo (políticos, sociodemográficos e econômicos) e ao interno (gerenciais) das organizações públicas foram identificados como sendo significativos para explicar a variação do desempenho governamental.

Como exemplo, entre os fatores políticos, predominam o apoio dos membros do legislativo, a participação política do cidadão (Cavalcante, 2013, 2017), o ciclo eleitoral (Avellaneda & Gomes, 2017), a ideologia partidária (Cavalcante, 2017) e o alinhamento político-partidário intergovernamental (Olvera & Avellaneda, 2019). Já entre os elementos sociodemográficos, têm-se o tamanho da população (Araújo, Freitas Júnior, Silva & Lins, 2020; Avellaneda & Gomes, 2015), a taxa de urbanização e a região (Cavalcante, 2013, 2017). Com relação aos fatores econômicos, destaca-se a renda *per capita* (Cavalcante, 2017) e os recursos governamentais próprios (Araújo *et al.*, 2020). E, por fim, como determinantes

gerenciais, salientam-se a liderança (Andrews & Boyne, 2010; Dias & Borges, 2015; Khaltar & Moon, 2020), a gestão de recursos humanos (Brewer & Selden, 2000), os motivadores comportamentais (Asif & Rathore, 2021) e a experiência de trabalho (Avellaneda, Bello-Gómez & Olvera, 2020; Kim, 2021; Olvera & Avellaneda, 2019).

Boyne e Walker (2005) afirmam que uma abordagem para o desempenho das organizações públicas, fundamentada exclusivamente no ambiente externo, é equivocada e que o número crescente de estudos mostra a importância da gestão. Nesta perspectiva, a qualidade gerencial contribui para a *performance* do Estado na prestação de serviços para a população, visto que gestores públicos qualificados tendem a aproveitar melhor as oportunidades, contornar situações difíceis e explorar redes institucionais (Avellaneda, 2009; Avellaneda & Gomes, 2015).

Conceituada como eventos experimentados por um indivíduo que se relaciona ao desempenho profissional (Quiñones, Ford & Teachout, 1995), a experiência de trabalho, também considerada um dos componentes do capital humano (Mincer, 1958), é uma das qualificações gerenciais que tem recebido relevante atenção da academia em estudos nacionais (Avellaneda & Gomes, 2015, 2017; Santos, Laimer & Laimer, 2016) e internacionais (Andrews, Rosenberg & Huxley, 2019; Avellaneda, 2009, 2012; Milana & Maldaon, 2015; Olvera & Avellaneda, 2019; Petrovsky, James & Boyne, 2015), com foco majoritário nas relações com o desempenho dos governos locais, contudo, em grande maioria, sem uma abordagem multidimensional.

Olvera e Avellaneda (2019), considerando o conceito multidimensional proposto por Tesluk e Jacobs (1998), operacionalizaram a experiência de trabalho no setor público por meio de três medidas observáveis: tipo, como dimensão qualitativa da experiência; quantidade e tempo, como dimensão quantitativa. As autoras, então, testaram o efeito da experiência de trabalho dos governadores no

desempenho de serviços relacionados às áreas de educação e da saúde dos estados mexicanos, constatando que a medida de “tipo” influenciou positivamente nos resultados dos serviços por elas analisados, enquanto que a *proxy* de “quantidade” e a experiência de trabalho no setor privado exerceram influência de forma negativa.

No contexto brasileiro, as pesquisas sobre desempenho governamental privilegiaram a esfera municipal (Avellaneda & Gomes, 2017; Bezerra & Carvalho, 2018; Karruz & Moraes, 2020; Cavalcante, 2017; Monteiro, 2015, por exemplo) em decorrência do processo de descentralização ocorrido na década de 1990 que, segundo Arretche (2002), destinou expressiva parcela de atribuições relacionadas às políticas sociais para os municípios. Em contrapartida, constata-se uma escassez de trabalhos que se debrucem sobre fatores que influenciem o desempenho estadual na prestação de serviços públicos básicos à sociedade, apesar da importância desse nível de governo para o provimento do equilíbrio e do bem-estar social, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988.

Diante do exposto, constata-se as lacunas da literatura com as quais o presente trabalho se propõe a contribuir, ou seja, a escassez de estudos que abordem a experiência de trabalho a partir de uma perspectiva multidimensional, como também a carência de pesquisas sobre os fatores que influenciam o desempenho governamental dos estados brasileiros. Como questão de pesquisa, elabora-se a seguinte pergunta: a experiência de trabalho dos governadores em cargos eletivos pode influenciar significativamente o desempenho estadual?

Baseado em aspectos da literatura sobre psicologia organizacional e industrial e da teoria do capital humano que se relacionam com a experiência profissional, defende-se as hipóteses de que as medidas quantitativas e qualitativas da

experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos, influenciam positivamente o desempenho estadual, avaliado por meio de dois indicadores que reportam os resultados de cada estado na prestação de serviços relacionados aos campos da educação e da saúde, quais sejam: a taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada (TLM) e a taxa de mortalidade infantil (TMI), respectivamente.

Assim, esta pesquisa tem como principal objetivo testar o efeito da experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos, no desempenho governamental dos estados brasileiros. Em específico, tem a finalidade de testar como as medidas de experiência de trabalho dos governadores, em cargos públicos eletivos e em cargos de gestão no setor privado, impactam o resultado dos governos estaduais na prestação de serviços educacionais e sanitários.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, predominantemente explicativa, com abordagem quantitativa, com uso de dados organizados em painel, regressões estimadas por *pooled*, técnica tobit e efeito marginal. Já a operacionalização das variáveis e demais aspectos metodológicos foram elaborados com base em Olvera e Avellaneda (2019). Os resultados encontrados demonstram que as dimensões quantitativa e qualitativa da experiência de trabalho dos governadores, medidas pelas variáveis de tempo, quantidade e tipo de experiência, como também a experiência de gestão no setor privado, possuem relação negativa com o desempenho dos estados brasileiros, reduzindo a taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada e aumentando a taxa de mortalidade infantil.

Esta pesquisa contribui com a literatura evidenciando as relações existentes entre as múltiplas dimensões da experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos, e a variação do desempenho governamental dos estados na prestação de serviços de educação e de saúde. Como contribuições práticas,

revelam-se evidências que podem servir de subsídios para a população na escolha de governadores com experiências eletivas que sejam compatíveis com suas expectativas para o comportamento futuro dos indicadores estudados.

Por fim, cabe informar que a presente pesquisa foi estruturada em cinco seções principais, a contar deste capítulo de introdução. Na segunda seção encontra-se a revisão da literatura com a exposição das hipóteses; na terceira, os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa; na quarta, os resultados e discussões, e, na quinta seção, as considerações finais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO GOVERNAMENTAL

De acordo com Palvarini (2010), apesar de haver consensos predominantes em torno de uma definição para desempenho, esse é um termo que está sujeito a inúmeras variações semânticas e conceituais, sendo que uma definição simultaneamente sintética e ampla para o desempenho é determinada pela atuação de um objeto, que pode ser uma organização, projeto, processo, tarefa entre outros para a consecução de um resultado.

Van Dooren, Bouckaert e Halligan (2015) ressaltam a importância do desempenho na gestão pública contemporânea e endossam a complexidade que é defini-lo. Para os autores, desempenho refere-se à organização produtiva, isto é, uma organização que tem a capacidade de realizar e converter essa capacidade em resultados, enquanto que o desempenho público pode ser entendido como a realização de valores públicos, conceituados como os valores criados pelo governo por meio de serviços, leis, regulamentações e outras ações.

Bezerra e Carvalho (2018) argumentam que a concepção de desempenho governamental está vinculada à distribuição de bens e serviços para a sociedade. O entendimento dos autores é fortalecido quando se observa a vasta utilização de indicadores de resultados relativos como variáveis de *performance* do setor público em diversas áreas, tanto em estudos nacionais quanto internacionais. Por exemplo, pesquisas analisaram a influência de fatores políticos, sociodemográficos, econômicos e gerenciais no desempenho governamental de áreas como educação e saúde (Cavalcante, 2017; Olvera & Avellaneda, 2019), habitação e serviços de

assistência social (Cavalcante, 2017), recebimento de transferências de recursos intergovernamentais (Avellaneda, 2012), arrecadação de impostos (Avellaneda & Gomes, 2015, 2017) e segurança pública (Araújo *et al.*, 2020) dentre outras.

Percebe-se a diversidade de métricas de desempenho que podem ser utilizadas em pesquisas no âmbito do setor público, no entanto, Meier e O'Toole (2013) fazem uma ressalva quanto à utilização de medidas subjetivas, que podem levar a resultados sistematicamente enviesados e espúrios. Por esse motivo, esta pesquisa conta com a taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada (TLM) e com a taxa de mortalidade infantil (TMI) como medidas objetivas de desempenho, ambas correlatas as utilizadas por Olvera e Avellaneda (2019).

A taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada indica o percentual da população de 15 a 17 anos que frequenta o ensino médio ou concluiu a educação básica. De acordo com Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP] (2019), a TLM é um dos indicadores de aferição do cumprimento da Meta 3 do Plano Nacional de Educação (PNE), que preconiza a universalização do atendimento escolar à população de 15 a 17 anos e o alcance de 85% na TLM até o fim de sua vigência em 2024.

Essa variável foi escolhida por ser um indicador que abrange todas as Unidades da Federação e que representa o nível de ensino cuja prioridade de atuação é atribuída pela Constituição (1988) aos estados e ao Distrito Federal, o ensino médio. Por isso, acredita-se que a TLM seja uma variável educacional adequada para avaliar o impacto da experiência de trabalho dos governadores no desempenho estadual, tendo em vista que, teoricamente, a oferta do ensino médio está diretamente relacionada com as políticas educacionais adotadas pelos

governos estaduais. O aumento na TLM de cada estado durante determinada unidade de tempo, aqui, dada em anos, é entendido como melhora no desempenho.

Já a taxa de mortalidade infantil é um dos principais indicadores de avaliação da saúde e da qualidade de vida da população (Garcia & Santana, 2011). É conceituada como o número de óbitos de menores de um ano de idade, por mil nascidos vivos na população residente em determinado espaço geográfico e no ano de análise (Rede Interagencial de Informação para a Saúde [RIPSA], 2008).

A TMI tem papel de destaque nas agendas de prioridade da saúde pública mundial elaboradas pela Organização das Nações Unidas (ONU), a exemplo dos extintos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e dos vigentes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis, 2019), fato que corrobora com a pertinência da escolha da taxa para análise do desempenho sanitário estadual. A redução da TMI é entendida como uma melhora no desempenho governamental.

O desempenho dos estados para ambos os indicadores é heterogêneo, existindo uma diferença que chega a 35,1 pontos percentuais na TLM entre os estados de São Paulo e Sergipe em 2019 (INEP, 2020). Já quando se leva em consideração a TMI, a diferença se amplia, tendo o Amapá mais que o dobro do número de mortes de crianças do que Santa Catarina em 2017 (Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis, 2019).

A partir dessa realidade de desigualdade, acima brevemente retratada, e considerando o entendimento de que a qualidade gerencial contribui para o desempenho do governo (Avellaneda, 2009; Avellaneda & Gomes, 2015), é que se propõe verificar como a experiência de trabalho anterior dos governadores em

cargos eletivos influencia nos resultados da taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada e da taxa de mortalidade infantil dos estados brasileiros.

É oportuno, neste ponto, destacar que não se objetiva mensurar a eficiência dos estados na prestação dos serviços de educação e saúde. Para Zoghbi, Matos, Rocha e Arvate (2009), eficiência é uma relação entre o resultado alcançado e a quantidade de recursos empregados, enquanto que desempenho do setor público pode ser definido como o resultado das atividades deste setor.

2.1.1 Relação experiência-desempenho

Os modelos de desempenho afirmam que a experiência de trabalho tem um efeito positivo, uma vez que leva ao acúmulo de conhecimentos, habilidades e capacidades relevantes, podendo acarretar na melhora do desempenho profissional (Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986). Seguindo esse entendimento, pesquisas recentes encontraram relações positivas entre a experiência de trabalho de gestores públicos e o desempenho governamental (Avellaneda, 2009; Avellaneda & Gomes, 2015; Milana & Maldaon, 2015; Petrovsky & Avellaneda, 2014), entretanto, essa associação positiva não é consensual na literatura.

Olvera e Avellaneda (2019), por exemplo, encontraram relações positivas e negativas entre determinados aspectos da experiência de trabalho de governadores e o desempenho dos governos estaduais mexicanos. Outros trabalhos relataram efeitos insignificantes da experiência no desempenho governamental, como pode ser observado nas pesquisas de Avellaneda (2012) e Avellaneda e Gomes (2017). Cabe destacar que esses estudos diferem tanto na forma de operacionalização da experiência de trabalho, quanto nas métricas de desempenho governamental adotadas, conforme demonstrado nos exemplos a seguir.

Avellaneda e Gomes (2015) estudaram a influência da experiência no desempenho municipal, para isso, relacionaram o tamanho da população e da capacidade administrativa do prefeito (que inclui medida de experiência) com a cobrança de imposto predial, durante os anos de 2005 a 2007. Utilizando dados de 787 municípios do estado de Minas Gerais, os autores constataram que tanto o tamanho da população quanto a capacidade administrativa do prefeito estão positivamente correlacionados com a cobrança do imposto municipal.

Avellaneda (2012) examinou se fatores políticos e os dados demográficos de prefeitos (idade, experiência setorial, nível e tipo de educação) de 40 municípios colombianos influenciaram o sucesso municipal na expansão da receita por meio de subsídios estaduais e nacionais no período de 1999 a 2005. A autora revelou, por meio dos resultados de testes estatísticos multivariados dos dados em painel, que os fatores demográficos dos prefeitos não foram significativos para explicar a expansão das receitas municipais por meio de subsídios estaduais e nacionais.

Com uma abordagem diferente quanto à operacionalização da experiência de trabalho e mudando o enfoque dos municípios para os estados, Olvera e Avellaneda (2019) testaram a relação entre a experiência anterior de trabalho dos governadores no setor público e o desempenho de 32 estados mexicanos nas áreas de educação e saúde. As autoras operacionalizaram a experiência de forma multidimensional, composta por medidas quantitativas e qualitativas, com isso, verificaram que a dimensão qualitativa da experiência de trabalho aumentou o desempenho do governo, sendo esse efeito moderado pela taxa de homicídios dos estados, uma variável de interação que objetivou analisar o impacto que o fator contextual, neste caso, representando o contexto de violência, exerceu na relação estudada.

No entanto, esse mesmo estudo também constatou uma relação contraintuitiva para a dimensão quantitativa da experiência de trabalho. Quando as autoras utilizaram a quantidade de cargos experimentados pelos governadores no setor público, bem como o fato do governador ter experiência de trabalho no setor privado, constataram um impacto negativo no desempenho dos governos estaduais. Com esses achados, ficou evidenciada também a existência de relações não intuitivas entre experiência de trabalho de gestores públicos e o desempenho governamental, apesar da literatura apontar substancialmente no sentido oposto.

Acredita-se que a variação entre os resultados encontrados pode guardar alguma relação com as diversas formas de operacionalizar a experiência de trabalho utilizadas nos últimos anos (Olvera & Avellaneda, 2019). Por esse motivo, a presente pesquisa buscou por medidas fundamentadas na literatura sobre experiência de trabalho, adotando os conceitos desenvolvidos por Tesluk e Jacobs (1998) e, no tocante a operacionalização das variáveis de experiência, adotando as medidas propostas por Olvera e Avellaneda (2019).

2.2 EXPERIÊNCIA DE TRABALHO

Estudiosos afirmam, em seus trabalhos, que a experiência profissional é um aspecto relevante para muitas funções atribuídas à área de recursos humanos, tais como: seleção, treinamento, promoção, desenvolvimento de carreira e gestão, remuneração, decisões de demissão e recuperação (Quiñones *et al.*, 1995; Tesluk & Jacobs, 1998). A experiência de trabalho também é considerada como um componente do capital humano, seu crescimento reflete na produtividade e, como consequência, no aumento dos ganhos (Mincer, 1958).

Segundo Quiñones *et al.* (1995), experiência de trabalho refere-se a eventos experimentados por um indivíduo que se relacionam ao desempenho profissional. Hofmann, Jacobs e Gerras (1992) afirmam que na literatura de psicologia organizacional e industrial, termos como “posse” e “antiguidade” têm sido usados de forma intercambiável para se referir à experiência de trabalho.

Tesluk e Jacobs (1998) argumentam que ambos os termos possuem o tempo como elemento em comum, entretanto, segundo os autores, “antiguidade” contém duas dimensões: uma baseada no período de tempo em várias unidades ou funções organizacionais e a outra define os direitos e decisões negociados, como promoção, benefícios, dentre outros. Já “posse” pode ser definida como a primeira dimensão da antiguidade, ou seja, pode ser descrita como o tempo em várias unidades ou funções organizacionais (posse gerencial, de emprego, ocupacional entre outros).

Embora esses termos façam parecer que o conceito de experiência de trabalho seja simples, pesquisas se aprofundaram sobre as implicações de sua medição e mostraram que ela é complexa, multidimensional e temporalmente dinâmica (Quiñones *et al.*, 1995; Tesluk & Jacobs, 1998). Quiñones *et al.* (1995), após realização de ampla revisão da literatura, desenvolveram uma estrutura conceitual para medir a experiência com base no nível de especificidade e modo de medição, que inclui medidas de quantidade, tempo e tipo de experiência. Testando essa estrutura por meio de revisão meta-analítica, os autores observaram que o modo de medição e o nível de especificidade moderam a relação experiência-desempenho e sugeriram que cada tipo de medida captura diferentes facetas da experiência.

Já Tesluk e Jacobs (1998) ofereceram um modelo de construção da experiência de trabalho baseado na estrutura conceitual de Quiñones *et al.* (1995),

no qual conceitua a experiência profissional como uma construção multidimensional, multinível e temporalmente dinâmica. Para os autores, a experiência de trabalho consiste em componentes qualitativos e quantitativos que interagem entre si e com fatores contextuais e individuais de uma maneira que transmitem a natureza inerentemente dinâmica da construção da experiência ao longo do tempo, se relacionando com resultados ligados ao trabalho, como desempenho.

Assim, considerando o modelo conceitual apresentado por Tesluk e Jacobs (1998) para uma construção multidimensional da experiência de trabalho, propôs-se, nos tópicos seguintes, as hipóteses da pesquisa que se relacionam com os componentes quantitativos e qualitativos defendidos pelos autores.

2.2.1 Medidas quantitativas: tempo e quantidade de experiência

As medidas de experiência baseadas no tempo são as mais familiares, incluindo medidas típicas como cargo e mandato organizacional, por exemplo, meses ou anos em cargos ou organizações (Quiñones *et al.*, 1995). Segundo Olvera e Avellaneda (2019), as medidas de tempo são o modo mais comum para se operacionalizar a experiência em estudos empíricos do setor público, nos quais é costumeiro considerar a posse dos líderes governamentais (tempo em determinado cargo) ao se avaliar o desempenho do governo, pois se espera que eles adquiram conhecimento durante uma longa prática.

Apesar de Ford, Quiñones, Sego e Sorra (1992), Quiñones *et al.* (1995) e Tesluk e Jacobs (1998) chamarem atenção para o fato de que equiparar experiência com posse não captura a natureza da tarefa, nem as oportunidades para desempenhar tarefas específicas, evidências empíricas mostraram que desempenho

superior é auferido por meio do tempo de experiência (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993). Consequentemente, tem-se a primeira hipótese:

Hipótese 1 - O tempo de experiência dos governadores em cargos eletivos influencia positivamente no desempenho dos governos estaduais.

Já as medidas de quantidade de experiência, segundo Quiñones *et al.* (1995), referem-se às contagens numéricas, como o número de vezes que uma tarefa foi executada ou o número de trabalhos diferentes mantidos em uma organização. Para os autores, os indivíduos podem diferir no número total de empregos que ocuparam (quantidade), sendo possível medir a experiência de uma pessoa no nível de especificidade do trabalho. Algumas pesquisas acrescentaram como medidas de quantidade de experiência de trabalho o número de vezes que uma tarefa foi executada, complementando a posse (por exemplo, Lance, Hedge & Alley, 1989).

No entanto, Tesluk e Jacobs (1998) afirmam que medidas de quantidade categorizam a experiência estritamente em termos quantitativos, fornecendo poucas informações sobre a natureza dessas experiências e, por conseguinte, fazendo apenas uma avaliação parcial do constructo. Segundo os autores, ciclos mais curtos de carreiras significam que os indivíduos tenderão a trabalhar em um número maior de empregos e organizações diferentes ao longo da vida, servindo assim para ajudar a aumentar a quantidade de certas experiências de trabalho obtidas.

Lance *et al.* (1989), em pesquisa realizada com a Força Aérea dos Estados Unidos, observou que a experiência medida pelo número de vezes que uma tarefa foi executada é significativa para predizer a variação positiva da proficiência em tarefas relacionadas a reparos de motores a jato, permitindo concluir que a prática aprimora habilidades, impactando no desempenho do trabalho. Olvera e Avellaneda

(2019) argumentam que tarefas podem ser repetidas em diferentes cargos do setor público. Logo, surge a segunda hipótese:

Hipótese 2 - O número de cargos eletivos experimentados pelos governadores no setor público influencia positivamente o desempenho dos governos estaduais.

2.2.2 Medida qualitativa: tipo de experiência

Segundo Tesluk e Jacobs (1998), embora as medidas baseadas em quantidade e tempo capturem os aspectos quantitativos da experiência, as medidas de tipo avaliam a natureza mais ilusória e qualitativa da experiência, como a dificuldade da tarefa, a complexidade do trabalho, sendo que os aspectos qualitativos podem ser melhor representados pela natureza específica das situações de trabalho que contribuem para a riqueza da construção da experiência, como a variedade e a amplitude de tarefas e responsabilidades realizadas em um trabalho.

Dubois e McKee (1994 como citado em Tesluk & Jacobs, 1998), em estudo que capturou e relacionou aspectos qualitativos da experiência de trabalho com os resultados de desempenho, desenvolveram uma avaliação da qualidade da experiência com base na extensão e profundidade do treinamento e experiências anteriores de fuzileiros navais em diferentes tipos de configurações de terreno, funções e deveres, aulas de treinamento e funções de supervisão. Verificou-se que essa medida composta da qualidade da experiência previa o desempenho em testes práticos de proficiência e amostra de trabalho, sendo um melhor preditor de desempenho nas tarefas inconsistentes, como a tomada de decisão tática, do que uma medida da quantidade de experiência, que previu melhor desempenho nas tarefas consistentes, tais como a determinação da localização e direção.

Unger, Rauch, Frese e Rosenbusch (2011), em estudo sobre a relação entre capital humano e sucesso empresarial, utilizando-se de revisão meta-analítica de três décadas de pesquisas sobre o tema, descobriram que o efeito do capital humano no desempenho é mais forte quando seus atributos, como a experiência, estão relacionados à tarefa. Os autores explicam que esses atributos levam a um desempenho mais alto se forem aplicados e transferidos com sucesso para tarefas específicas que precisam ser executadas.

Assim, trazendo para uma perspectiva do setor público, espera-se que a experiência de trabalho em cargos eletivos anteriores à diplomação como governador, nos níveis municipal, estadual e/ou federal, transfiram habilidades relacionadas a tarefas específicas de cada um dos níveis que possam melhorar o desempenho estadual. Segundo Tesluk e Jacobs (1998), a especificação precisa do contexto em que a experiência se acumula é importante porque a experiência obtida em contextos diferentes pode ter efeitos únicos.

Olvera e Avellaneda (2019) afirmam que a experiência no nível federal pode resultar na aquisição de habilidades de redes, o que pode ajudar os gestores públicos a encontrar potenciais fontes de financiamento adicionais, por exemplo. Para o nível estadual, as autoras destacam que a experiência possibilita aos gestores saberem quais pessoas estão disponíveis para assumir os principais cargos administrativos e a influência de fatores contextuais e partes interessadas na implementação de políticas/programas específicos. Já para o nível municipal, as autoras afirmam que a expectativa é de que a experiência possa fornecer aos gestores públicos informações sobre as necessidades e demandas de serviços e como satisfazê-las. Dessa forma, tem-se e a penúltima hipótese:

Hipótese 3a - A experiência dos governadores em cargos eletivos nos níveis municipal, estadual e/ou federal tem efeito positivo no desempenho dos governos estaduais.

Assim como a experiência de trabalho dos governadores no setor público, acredita-se que a experiência profissional no setor privado também pode ter efeito sobre o desempenho dos governos estaduais. A literatura sobre psicologia ocupacional evidencia que experiências anteriores de trabalho, incluindo a experiência no setor privado, afetam as percepções e atitudes em relação ao emprego atual dos gerentes públicos que emoldam suas atitudes (Boardman, Bozeman & Ponomariov, 2010) e comprometimento (Andrews *et al.*, 2019), características que, segundo Riketta (2002) e Fu e Deshpande (2014), podem ter uma influência positiva no desempenho no trabalho.

Boardman *et al.* (2010) estudaram os impactos da experiência profissional anterior do setor privado nas atitudes de trabalho de gestores públicos em termos de satisfação e envolvimento no trabalho. Utilizando dados derivados de 787 respostas a questionários enviados em uma amostra aleatória de 1.853 gerentes públicos estaduais Norte Americanos, profissionais de nível superior e técnicos da Geórgia e Illinois, os autores verificaram que os gestores públicos com experiência de trabalho no setor privado estão, no mínimo, ao mudar para o setor público, menos satisfeitos com seus empregos em relação aos colegas do setor público sem experiência de trabalho no setor privado.

Andrews *et al.* (2019), em pesquisa multinacional composta por mais de 3.500 gerentes públicos seniores de 16 países europeus, examinaram se a experiência do setor privado está relacionada ao compromisso organizacional entre os gestores públicos. Como resultados, os autores encontraram evidências de que a experiência

privada anterior enfraquece o comprometimento institucional entre os gerentes públicos seniores, pois está associada a um menor mandato na organização.

Contudo, esses estudos destacam que os efeitos negativos observados quando da comutação do setor privado pelo público, ou seja, menor nível de satisfação com seus empregos e enfraquecimento do comprometimento organizacional, tendem a diminuir à medida que as carreiras públicas avançam. Como consequência, tem-se a quarta e última hipótese desta pesquisa:

Hipótese 3b - A experiência anterior dos governadores em cargos de gestão no setor privado influencia positivamente no desempenho dos governos estaduais.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA, AMOSTRA E MODELO EMPÍRICO

Este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois busca evidências que subsidiem a população brasileira na escolha de governadores com experiência de trabalho que melhorem os indicadores nas áreas de educação e saúde dos estados. Para Silva (2003), pesquisas aplicadas tem a intenção de não apenas gerar conhecimento, mas também de gerar aplicações práticas que venham resolver situações e problemas específicos.

Quanto aos objetivos, classifica-se predominantemente como explicativo, uma vez que encontra na literatura fundamentação para construção das possíveis relações existentes entre a experiência de trabalho dos governadores e o desempenho público estadual. Gil (2018) define a pesquisa explicativa como tendo o propósito de identificar fatores que determinam ou corroboram para a ocorrência de fenômenos, tendo como finalidade explicar as razões das coisas.

No tocante ao tipo de abordagem do problema de pesquisa, classifica-se como um estudo quantitativo. Segundo Diehl e Tatim (2004), esse tipo de estudo utiliza-se de tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, que vão das mais simples às mais complexas, objetivando evitar distorções de análise e de interpretação, o que possibilita maior segurança quanto às inferências.

Os dados utilizados na elaboração das medidas de experiência de trabalho dos governadores em cargos públicos eletivos e de gestor no setor privado foram coletados por meio de levantamento realizado nas biografias políticas constantes

nos portais eletrônicos governamentais (Câmaras Municipais, Prefeituras, Assembleias Legislativas, Governos Estaduais, Câmara dos Deputados, Senado Federal, dentre outros), nos *sites* e perfis oficiais dos governadores nas redes sociais (contas verificadas pelas plataformas), em artigos jornalísticos e no repositório de dados eleitorais do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Cabe destacar que, apesar de a maior parte das fontes serem originárias de portais eletrônicos governamentais, não se constatou que haja a verificação da autenticidade dos dados disponibilizados, como, as biografias e as galerias de governadores nos portais dos governos estaduais. Dessa forma, salientamos que os dados utilizados na pesquisa, apesar de a grande maioria ter sido obtida em fontes governamentais, são de cunho declaratório.

A população da pesquisa é composta pelos governadores dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal, sendo que a amostra é formada pelos que governaram entre 1999 e 2019, ou seja, abrangendo 21 anos de administrações estaduais. O período de tempo especificado foi determinado com base na disponibilidade de dados para as variáveis explicadas do estudo, uma vez que a série de dados utilizada para a TMI compreende o período de 2000 a 2016, enquanto que a TLM engloba os anos de 2012 a 2019.

Ressalta-se que ao se referir às Unidades Federativas sinteticamente como estados, está incluído na análise o Distrito Federal. Para testar as hipóteses da pesquisa foram estimados modelos de regressões com o desempenho do estado i no momento t em função das características dos governadores. A equação a seguir mostra o modelo econométrico de base:

$$\text{Desempenho Estadual}_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{Medida de Experiência Eletiva}_{i,t} + \beta_2 \text{Experiência de Gestor no Setor Privado} + \beta_k \sum_{k=3}^8 \text{Controles}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

Em que:

$i = 1, 2, \dots, 27$, são os estados brasileiros;

$t = 2000, 2001, \dots, 2019$, são os anos;

Desempenho Estadual = variáveis TLM e TMI;

β_0 = termo de intercepto;

β_1 = coeficiente das variáveis de interesse que se referem às medidas de tempo, quantidade e tipo de experiência dos governadores em cargos eletivos. As variáveis que se relacionam com cada uma das medidas de experiência dos governadores no setor público foram inseridas separadamente no modelo econométrico proposto por apresentarem multicolinearidade grave entre si, totalizando quatro modelos distintos estimados para cada variável explicada.

β_2 = coeficiente da variável experiência de gestor no setor privado;

$\beta_k \sum_{k=3}^8 \text{Controles}$ = coeficientes das variáveis de controle.

ε = erro, ou seja, a variação não explicada pelo modelo.

3.2 VARIÁVEIS E OPERACIONALIZAÇÃO

Na Figura 1, a seguir, estão descritas todas as variáveis de forma resumida.

TIPO	VARIÁVEL	SIGLA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE	SINAL ESPERADO*	
Explicada	Taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada	TLM	Percentual da população de 15 a 17 anos que frequenta o ensino médio ou já o concluiu.	Olvera e Avellaneda (2019)	INEP	Não se aplica	
Explicada	Taxa de mortalidade infantil	TMI	Número de óbitos de crianças com até 1 ano de idade por mil nascidas vivas.	Olvera e Avellaneda (2019)	IBGE	Não se aplica	
Explicativa	Medidas de experiência eletiva no setor público	Tempo de experiência (testa a Hipótese 1)	TEMPO	Relação entre o tempo gasto pelo governador em cargos eletivos antes de assumir o mandato e a idade mínima para trabalho (18 anos).	Olvera e Avellaneda (2019)	Diversas**	(+)
Explicativa		Quantidade de experiência (testa a Hipótese 2)	CARGO/T	Número de total de cargos do governador no setor público antes de assumir o mandato, dividido pelo tempo total em anos de trabalho neste mesmo setor.	Olvera e Avellaneda (2019)	Diversas**	(+)
			CARGON***	Número de cargos no setor público do governador antes de assumirem o mandato.			
Explicativa		Tipo de experiência (testa a Hipótese 3a)	MUNICIPAL	Obtida dividindo-se os anos de experiência municipal pelo número total de anos do governador no setor público.	Olvera e Avellaneda (2019)	Diversas**	(+)
			ESTADUAL	Obtida dividindo-se os anos de experiência estadual pelo número total de anos do governador no setor público.			
			FEDERAL	Obtida dividindo-se os anos de experiência federal pelo número total de anos do governador no setor público.	Olvera e Avellaneda (2019)	Diversas**	(+)

Continua.

Continuação.

TIPO	VARIÁVEL	SIGLA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE	SINAL ESPERADO*
Explicativa	Experiência de gestão no setor privado (testa a Hipótese 3b)	PRIVADO	<i>Dummy</i> . Igual a 1 se o governador possuir experiência no setor privado antes de assumir o mandato e 0, caso contrário.	Olvera e Avellaneda (2019)	Diversas**	(+)
Controle	Alinhamento partidário do governador com o presidente da república	PARTIDO	<i>Dummy</i> . Igual a 1 se o governador for do mesmo partido do presidente e 0, caso contrário.	Cavalcante, (2017); Olvera e Avellaneda, (2019)	TSE	(+)
Controle	Ciclo eleitoral	ELEIÇÃO	<i>Dummy</i> . Igual a 1 se o ano for eleitoral e 0, caso contrário.	Avellaneda e Gomes (2017); Gonçalves, Funchal e Bezerra Filho (2017)	TSE	(-)
Controle	Região	REGIÃO	<i>Dummy</i> . Igual a 1 se o estado pertencer à região norte ou nordeste e 0, caso contrário.	Cavalcante, (2013); Cavalcante, (2017)	IBGE	(-)
Controle	Renda familiar <i>per capita</i>	RENDA	Renda domiciliar <i>per capita</i> média, recebida pela população de cada estado no ano de referência.	Cavalcante, (2017); Olvera e Avellaneda (2019)	IPEA / IBGE	(+)
Controle	Escolaridade	ESCOLARIDADE	<i>Dummy</i> . Igual a 1 se o governador possuir graduação completa e 0, caso contrário.	Avellaneda e Gomes (2017); Olvera e Avellaneda (2019)	TSE	(+)

Continua.

Continuação.

TIPO	VARIÁVEL	SIGLA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE	SINAL ESPERADO*
Controle	Tamanho da população	lnPOP	Logaritmo natural da população estimada de cada estado.	Avellaneda, (2009); Avellaneda, (2012); Avellaneda e Gomes, (2015) Cavalcante, (2013); Cavalcante, (2017)	IBGE	(+)

Figura 1: Quadro resumo das variáveis da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: * Indica o sinal esperado para a relação entre a variável e o desempenho governamental (abordado de forma genérica). ** Biografias políticas constantes nos portais eletrônicos governamentais, *sites* e perfis oficiais dos governadores nas redes sociais (contas verificadas pelas plataformas), artigos jornalísticos e repositório de dados eleitorais do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). *** Variável operacionalizada adicionalmente pelo autor.

3.2.1 Variáveis explicadas

Considerando que a avaliação do desempenho governamental por meio de medidas subjetivas de desempenho pode levar, de forma sistemática, a resultados não fidedignos (Meier & O'Toole, 2013), buscou-se por medidas objetivas de desempenho relacionadas ao nível estadual que estivessem disponíveis e atendessem de forma satisfatória às finalidades desta pesquisa.

É sabido que no Brasil, com a abrangente descentralização das políticas sociais ocorrida na década de 1990, as responsabilidades pelos serviços de educação e saúde foram compartilhadas entre os três níveis de governo, havendo, entretanto, segmentações prioritárias entre a União, os estados e os municípios (Arretche, 2002). Por exemplo, no seguimento da educação, o ensino médio deve ser ofertado prioritariamente pelos governos estaduais, conforme a Constituição Federal de 1988, porém, não é excluída a possibilidade de oferta pelas demais esferas de governo.

Entende-se essa particularidade brasileira como um fator limitante da presente pesquisa, uma vez que existe a possibilidade de fatores ligados a outros níveis de governo, não controlados pelo modelo proposto, influenciarem a relação experiência-desempenho para ambas variáveis explicadas. Ainda assim, acredita-se que o uso de indicadores ligados a esses serviços como método de avaliação do desempenho governamental seja o mais adequado dentro das possibilidades de uma abordagem objetiva para o problema.

Portanto, para avaliar a influência da experiência de trabalho dos governadores em cargos eletivos no desempenho educacional, foi utilizado o percentual da população de 15 a 17 anos que frequenta o ensino médio ou que

concluiu a educação básica, medido pela taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada (TLM) de cada estado, uma variável contínua, elaborada e disponibilizada pelo INEP (2020) para o período de 2012 a 2019. No campo da saúde foi utilizada a taxa de mortalidade infantil (TMI), indicador obtido no Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA) para o período de 2000 a 2016 e que relaciona o número de óbitos de crianças com menos de um ano de idade a cada mil nascidas vivas.

3.2.2 Variáveis explicativas

Considerando como modelo a abordagem da experiência de trabalho oferecida por Tesluk e Jacobs (1998) e a operacionalização das medidas de experiência de trabalho no setor público e privado proposta por Olvera e Avellaneda (2019), este estudo defende a utilização de três medidas observáveis da experiência de trabalho dos governadores em cargos eletivos, são elas: tempo e quantidade, como medidas quantitativas, e tipo, como medida qualitativa.

3.2.2.1 Tempo e quantidade de experiência (medidas quantitativas)

A medida de tempo de experiência de trabalho (TEMPO) é uma variável contínua, operacionalizada como uma relação entre o número de anos em cargos eletivos no setor público e a idade mínima para trabalho (18 anos). Assim, o governador que possuir 15 anos de experiência em cargos eletivos obterá, para a variável TEMPO, o valor de 0,83. O cálculo é composto pelos 15 anos de experiência divididos por 18, que representa a idade em que se adquire a condição inicial de elegibilidade no Brasil. O tempo de experiência deve capturar a expertise dos governadores no setor público e pode ser interpretado como a proporção de

tempo gasto no setor ao longo de suas vidas produtivas, antes de tomarem posse no cargo (Olvera & Avellaneda, 2019).

Operacionalizou-se a quantidade de experiência de trabalho (CARGO/T) como uma relação do número total de cargos eletivos dos governadores no setor público dividido pelo número total de anos de trabalho neste mesmo setor, uma variável contínua baseada em Olvera e Avellaneda (2019). Adicionalmente, criou-se uma *proxy* (CARGON) definida como o número total de cargos eletivos ocupados pelos governadores no setor público antes de assumirem o mandato, uma variável contínua que pode assumir valores de 0 a 10, para ser testada separadamente.

Considera-se como cargo eletivo os seguintes: vereador, prefeito, vice-prefeito, deputado estadual/distrital, governador, vice-governador, deputado federal, senador, presidente e vice-presidente da república. O pressuposto que justifica as variáveis quantitativas é que uma experiência mais diversificada pode proporcionar aos governadores maior número de oportunidades de *networking*, ampliar o conhecimento sobre como os programas de governo funcionam e mais exposição ao gerenciamento de crises, resolução de conflitos e cooperação interorganizacional, o que contribuiria, nesse caso, para o desempenho governamental (Olvera & Avellaneda, 2019).

No entanto, Olvera e Avellaneda (2019) também pressupõem que numerosa quantidade de cargos com curta duração pode não gerar benefícios para o desempenho governamental, motivo pelo qual defendem calcular a quantidade de experiência como uma relação entre a quantidade dos cargos e o seu tempo de duração, o que modera a diversificação da experiência em função do tempo. Entende-se que essa maneira de operacionalização pode não atender adequadamente a finalidade da *proxy*, uma vez que pode tratar como iguais

composições de experiência substancialmente diferentes, por exemplo, considerando um caso hipotético no qual o governador X passou por quatro cargos eletivos diferentes em dez anos (4/10) e o governador Y por dois cargos eletivos diferentes em cinco anos (2/5), ambos os governadores possuiriam como medida de quantidade de experiência (CARGO/T) o valor 0,4.

Percebe-se que calcular essa variável como uma relação entre a quantidade e o tempo pode distorcer os resultados obtidos com sua utilização, uma vez que ela pode não capturar de forma satisfatória a heterogeneidade da quantidade de experiência dos governadores. Além disso, é sabido que os efeitos do tempo gasto em um emprego variam entre as pessoas (Ford *et al*, 1992), motivo pelo qual se defende a utilização de uma operacionalização alternativa da quantidade de experiência em cargos eletivos como forma de se analisar o comportamento dos resultados diante da justificativa apresentada.

Tendo em vista a argumentação exposta, ambas as formas de operacionalização foram calculadas e individualmente experimentadas como variáveis de interesse no modelo de base, de forma que se permitiu verificar e comparar o impacto de cada uma no desempenho governamental dos estados.

3.2.2.2 Tipo de experiência (medida qualitativa)

Os governadores brasileiros podem chegar ao cargo sem experiência direta neste ou como governador eleito para novo mandato de quatro anos, consecutivo ou não ao primeiro. Conforme Olvera e Avellaneda (2019), pode-se esperar que outras experiências no setor público aumentem as habilidades e conhecimentos dos governadores, influenciando seu desempenho frente ao poder executivo estadual.

Os governadores que assumem o cargo com experiência municipal e estadual, por exemplo, podem ter maior conhecimento sobre as necessidades educacionais e sanitárias em sua jurisdição, afirmam Olvera e Avellaneda (2019). As autoras ainda sugerem que a experiência em nível municipal e estadual deve equipar os governadores com conhecimento sobre a composição demográfica, distribuição rural-urbana da população do estado e barreiras para implementação de programas, enquanto que a experiência de trabalho no nível federal pode dotá-los de redes políticas, conhecimento sobre a disponibilidade de programas de apoio e informações sobre as oportunidades de financiamento das agências federais por meio de programas de coprodução e/ou cooperação intergovernamental.

A partir desse entendimento criou-se uma medida com enfoque no tipo de experiência eletiva no setor público, operacionalizada como experiência MUNICIPAL, ESTADUAL e FEDERAL (Olvera & Avellaneda, 2019). São considerados como componentes da medida os cargos eletivos dos poderes executivo e legislativo experimentados pelos governadores antes do mandato.

Seguindo o exemplo de Olvera e Avellaneda (2019), padronizou-se essa medida dividindo, separadamente, o tempo de experiência em cada esfera de governo pelo total de anos trabalhados em todos os cargos eletivos. Ou seja, se o governador possuir 15 anos de experiências eletivas, dos quais 3 foram em cargos municipais, o seu score para a variável correspondente será obtido dividindo os 3 anos pelos 15 totais, chegando ao valor de 0,2. O mesmo raciocínio foi utilizado para se calcular às demais variáveis de “tipo de experiência”. Como pode ser observado, as variáveis MUNICIPAL, ESTADUAL e FEDERAL são contínuas e podem assumir valores de 0 a 1.

3.2.2.3 Experiência de gestor no setor privado

Foi incluída uma variável *dummy* (PRIVADO) que é igual a 1, quando encontrada informação de que o governador possuía experiência de gerência, direção e/ou como empresário em qualquer segmento da área privada antes de assumir o mandato de chefe do poder executivo estadual (excluídas as experiências em empresas com participação estatal), caso contrário, atribuiu-se valor igual a 0. Como a presente pesquisa delimitou a análise da experiência no setor público aos cargos eletivos devido à restrição de dados, a variável PRIVADO também foi restringida, considerando somente as experiências de gestão no setor privado, também pela ausência de dados, tendo em vista que os políticos destacam nas suas biografias as experiências como gestor, em detrimento das demais.

Segundo Olvera e Avellaneda (2019), a experiência adquirida no setor privado pode equipar as pessoas com conjuntos distintos de habilidades daquelas obtidas no setor público, fato relevante que justifica a inclusão da variável no modelo.

3.2.3 Variáveis de controle

As variáveis de controle desta pesquisa foram selecionadas com base na literatura sobre desempenho governamental. Identificam-se fatores políticos, sociodemográficos e econômicos, além de gerenciais, como capazes de explicar a variação do desempenho público, motivo pelo qual se utilizou tais fatores como forma de controle no modelo econométrico proposto.

Controlou-se como fator político o alinhamento partidário (PARTIDO) do governador com o presidente da república (Cavalcante, 2017; Olvera & Avellaneda, 2019), variável *dummy* com valor igual a 1 se o governador e o presidente da

república pertenciam ao mesmo partido político, e 0 caso contrário. Também foi controlado o efeito do ciclo eleitoral (ELEIÇÃO), variável dicotômica que recebe valor 1 se no ano de análise houve eleição para governador e 0, caso contrário. Na esfera municipal, Cavalcante (2017) observou que a proximidade do partido do prefeito com a coalizão presidencial mostrou-se significativo na prestação de serviços de educação. Assim, o governador ser do mesmo partido político do presidente é suposta medida de melhores resultados de desempenho no setor público (Cavalcante, 2017; Olvera & Avellaneda, 2019), motivo pelo qual se espera que a variável alinhamento partidário seja positivamente significativa.

Já no tocante à variável ciclo eleitoral, Cavalcante (2017) observou que, em anos eleitorais, há uma diminuição na arrecadação do Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana (IPTU), refletindo no montante de recursos disponíveis para uso nas áreas de educação e saúde. Com base nessa evidência, espera-se que o ano eleitoral possua efeito significativo e prejudicial para o desempenho estadual nos indicadores estudados. Os dados para essa variável foram obtidos no portal eletrônico do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

Como variáveis de controle sociodemográficas, foram selecionados o tamanho da população (lnPOP) (Avellaneda, 2009; Avellaneda, 2012; Avellaneda & Gomes, 2015; Cavalcante, 2013, 2017) e a região (REGIÃO) (Cavalcante, 2013, 2017). Para o tamanho da população, utilizou-se a população residente estimada pelo IBGE e enviada para o Tribunal de Contas da União com a finalidade de compor o cálculo de distribuição dos valores referentes aos fundos de participações estaduais e municipais (FPE e FPM). Padronizou-se essa variável definindo-a em logaritmo natural para facilitar a disposição e visualização dos resultados. Estudos mostram inconsistência na direção do impacto causado no desempenho

governamental pela variável InPOP, todavia, maior parte da literatura relata que quanto maior o tamanho da população, melhor é o desempenho governamental (Avellaneda, 2009, 2012; Avellaneda & Gomes, 2015; Cavalcante, 2013, 2017).

Já com relação à variável REGIÃO, Cavalcante (2013) argumenta que é histórica a desigualdade entre as regiões brasileiras, sendo ela percebida por meio de inúmeros fatores como o nível de renda, industrialização e indicadores sociais, que tendem a ter efeitos indiretos sobre a gestão pública. O autor encontrou relação significativa de que municípios das regiões norte e nordeste apresentam níveis de eficiência mais baixos nos setores de educação e saúde, motivo pelo qual foi incluída uma variável *dummy* que possui valor igual a 1 se o estado pertencer a uma das duas regiões e 0, caso contrário.

A renda domiciliar *per capita* (RENDA) foi utilizada como variável de controle econômica (Cavalcante, 2017; Olvera & Avellaneda, 2019), porém, devido à ausência de uma série de dados que abrangessem todo o período analisado, foi necessária a utilização de duas séries distintas, uma para cada medida de desempenho público estadual. A variável RENDA é contínua e espera-se que seja positiva e significativa para explicar a variação da TLM e da TMI.

Os dados para o período de 1999 a 2014 foram obtidos no *site* do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e estavam disponíveis em valores reais aos preços vigentes na realização da última edição da pesquisa, atualizados conforme o deflator para rendimentos da Pnad apresentado pelo Ipeadata. A série de dados disponibilizada pelo IPEA serviu de controle para no modelo que utilizou a TMI. Para compor o modelo econométrico que utilizou o indicador TLM, adotou-se a renda domiciliar *per capita* divulgada pelo IBGE e atualizada pelo Índice de Preço ao

Consumidor Amplo – IPCA, disponível no *site* do Banco Central do Brasil, trazendo os valores aos praticados no ano de 2019.

Por fim, controlou-se a variável gerencial ESCOLARIDADE (Avellaneda & Gomes, 2017; Olvera & Avellaneda, 2019), uma *dummy* que assume valor igual a 1, se o governador possuir graduação completa e 0, caso contrário. Observou-se que os governadores da amostra variam o grau de escolaridade de “ensino fundamental incompleto” a “graduação completa”. Os dados para esta variável foram obtidos no portal do Superior Tribunal Eleitoral (STE) e se espera que o fato do governador possuir nível superior completo seja positivamente significativo para explicar a variação do desempenho estadual em termos de TLM e TMI.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados se iniciou com a exclusão das observações faltantes (*missing values*) e das observações que possuíram mais de um governador por ano em exercício no mesmo estado. Para esse procedimento, arbitrou-se a tolerância máxima de dois meses, período que um eventual segundo governador poderia permanecer em exercício sem prejuízo de exclusão da observação correspondente. Neste caso, foi considerada a experiência do governador que permaneceu maior período de tempo no cargo durante o ano em questão.

Já para o cálculo da medida de tempo de experiência de trabalho do governador em cargos eletivos, foram contabilizados os anos em exercício, deduzidos os períodos de licenças e outros afastamentos, quando estes se encontravam disponíveis. Os dados coletados foram estruturados em painel, por meio do uso de planilhas eletrônicas do programa MS Excel® e tratados estatisticamente por meio do *software* Stata 15®. Os *outliers* detectados por meio do

teste *boxplot* foram tratados com a técnica de winsorização a 1% para ambas as caudas, passando para 2,5% por permanecerem os valores discrepantes. Após o procedimento de winsorização, executaram-se os estudos da estatística descritiva e da correlação de Pearson, os resultados estão descritos no Capítulo 4.

Os modelos de regressões foram estimados por meio da técnica tobit e efeitos marginais. Segundo Amemiya (1984), modelos tobit caracterizam-se por serem modelos de regressão em que o intervalo da variável dependente é restringido de alguma forma. As variáveis dependentes utilizadas nesta pesquisa (TLM e TMI) possuem valores limitados, conseqüentemente, caso fossem adotados modelos lineares para as estimações, poderiam ser estimados valores negativos (Wooldridge, 2016).

No entanto, objetivando testar a robustez dos resultados encontrados, utilizou-se também o estimador *pooled* (MQO agrupado para painel), corrigindo os possíveis problemas com heterocedasticidade com a utilização do estimador de White. Para ambos os métodos de estimação, tobit e MQO, controlaram-se os anos.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a elaboração desta pesquisa foi possível identificar alguns fatores limitantes que necessitam de registro e consideração quando da análise dos resultados obtidos. O principal fator se refere à experiência auferida pelos governadores nos cargos eletivos, tendo em vista que os dados temporais estão disponibilizados, em sua grande maioria, apenas como os anos de início e término dos mandatos. Exemplificando, se hipoteticamente um governador obteve experiência anterior como prefeito e a informação da duração do seu mandato está disponibilizada como de 2009 a 2010, é possível perceber que a determinação do

tempo de experiência é dificultada pela ausência do dia e mês em que ocorreram a posse e o término do mandato/renúncia/afastamento.

Como alternativa para minimizar o impacto da imprecisão dos dados, realizaram-se buscas por informações complementares em artigos jornalísticos que noticiaram os eventos de posse e término do mandato/renúncia/afastamento, e, nas ocasiões em que o dia de ocorrência não estava disponível junto ao mês, padronizou-se a utilização do dia 15 para cálculo do tempo de experiência. Quando os anos de início e término coincidiram com o prazo de duração do mandato, estes foram considerados em sua completude.

Já para os casos em que foram observadas inconsistências e sobreposições de datas nas informações dos governadores, as observações correspondentes ao governador em questão não foram consideradas. Com esses procedimentos, acredita-se que houve um ganho considerável na qualidade dos dados de forma geral. Salienta-se que mesmo com a limitação na precisão dos dados temporais, quando se considera o trabalho de forma global, não se observam prejuízos que inviabilizem os resultados e conclusões alcançadas.

A indisponibilidade de dados mais abrangentes sobre a vida profissional dos governadores, não limitados às experiências eletivas, inviabilizou a expansão da análise de forma a considerar outras características intrínsecas e indissociáveis, tais como: experiência completa no setor privado, experiência em cargos públicos não eletivos, formação em pós-graduações dentre outras. A metodologia utilizada nesta pesquisa, baseada no trabalho de Olvera e Avellaneda (2019), limita o estudo da experiência de trabalho de forma centralizada na figura do gestor maior do poder executivo estadual, não abarcando características gerenciais da equipe de governo,

limitação acompanhada pelo presente trabalho por questões de escopo de pesquisa e simetria metodológica.

Por fim, outra limitação motivada pela indisponibilidade de dados está na utilização de determinados fatores políticos, sociodemográficos e gerenciais como variáveis de controle, apesar de serem apontados pela literatura como significativos quando utilizados para explicar o desempenho governamental, tais como: apoio dos membros do legislativo, taxa de urbanização, liderança e gestão de recursos.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

Antes de adentrar nos testes estatísticos, é oportuno contextualizar as características gerenciais dos governadores que compõem a amostra da pesquisa, para tanto, foram considerados os governadores dos 26 estados e do Distrito Federal que governaram entre 1999 e 2019, abrangendo as cinco últimas administrações estaduais e o primeiro ano da administração corrente. Salienta-se que não foram incluídas as observações dos governadores que permaneceram no cargo por tempo inferior a 10 meses por ano e daqueles para os quais não existiam dados suficientes disponíveis, com isso, a composição da amostra ficou com 101 governadores distintos, sendo 95 homens e 6 mulheres.

Os governadores ao assumirem seus mandatos possuíam em média 52,76 anos de idade e 14,37 anos de experiência em cargos eletivos. Quando se destrincha essa experiência por nível de governo, observa-se que 23,17% das experiências eletivas dos governadores, em média, foram obtidas no nível municipal, 42,45% no estadual e 34,38% no federal. Os que não possuíam experiência em cargos eletivos totalizaram o percentual de 9,90% dos governadores. Quando se observa a experiência de trabalho dos governadores no setor privado, constata-se que 27,72% possuíam experiência de gestão nesse setor antes de assumirem o cargo de chefe do poder executivo estadual.

A seguir, apresentam-se os resultados dos testes da estatística descritiva e da correlação de Pearson para todas as variáveis da pesquisa, seguidos dos resultados dos testes das regressões estimadas por MQO, tobit e efeito marginal.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Antes da elaboração da tabela descritiva, as variáveis TMI, TEMPO, CARGO/T, RENDA_IPEA, RENDA_IBGE e InPOP foram winsorizadas a 2,5% em cada extremidade para tratamento dos valores discrepantes (*outliers*).

TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

VARIÁVEL	OBS.	MÉDIA	C. V.	MÍN.	P. 25%	P. 50%	P. 75%.	MÁX.
TLM	185	65,11	0,136	43,90	58,80	65,00	71,10	86,30
TMI	390	21,94	0,382	10,10	15,80	20,65	26,10	44,70
TEMPO	481	0,805	0,537	0	0,444	0,842	1,102	1,782
CARGO/T	481	0,211	0,614	0	0,134	0,189	0,250	0,794
CARGON	481	2,696	0,509	0	2	3	4	6
MUNICIPAL	481	0,238	1,168	0	0	0,156	0,444	1
ESTADUAL	481	0,424	0,792	0	0,159	0,400	0,623	1
FEDERAL	481	0,305	1,036	0	0	0,254	0,497	1
PRIVADO	481	0,245	1,756	0	0	0	0	1
PARTIDO	481	0,166	2,241	0	0	0	0	1
ELEIÇÃO	481	0,181	2,130	0	0	0	0	1
REGIÃO	481	0,607	0,805	0	0	1	1	1
RENDA-IPEA	327	712,4	0,390	340,8	495,3	655,9	872,5	1498
RENDA-IBGE	134	1194	0,385	642,5	880	997,8	1403	2627
ESCOLARIDADE	481	0,825	0,460	0	1	1	1	1
InPOP	481	15,27	0,066	13,04	14,77	15,14	15,98	17,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando todas as observações do período estudado é possível constatar que os governadores possuem expressiva variabilidade quanto à experiência de trabalho em cargos eletivos no setor público, observável, por exemplo, na variável CARGON que possui o menor coeficiente de variação (CV) dentre as medidas de experiência, ainda assim, superior a 50%. Dos indicadores de desempenho utilizados, a TLM possui a menor dispersão, apresentando um coeficiente de variação de 13,6%, enquanto que a TMI apresentou 38,2%.

A média atingida por esses indicadores é de 65% para a TLM, ou seja, em média 65% da população dos estados com idade entre 15 e 17 anos frequentavam ou haviam concluído o ensino médio. Já para TMI, a média foi de 21,94 mortes de crianças menores de um ano de idade por 1000 nascidas vivas. Após essa breve análise da estatística descritiva, apresentam-se, no próximo tópico, os resultados para a estatística de associação entre as variáveis estudadas.

4.2 CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Por meio do método estatístico da correlação de Pearson foram calculados os coeficientes de associação entre as variáveis da pesquisa, estando os resultados reportados na Tabela 2 com 5% de significância (*). A análise de correlação, conforme entendimento de Gujarati e Porter (2011), objetiva, precipuamente, a medição da força ou do grau de associação linear entre duas variáveis.

Assim, os resultados constantes na Tabela 2 demonstram que, com 95% de confiança, não se observam associações significativas entre a taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada (TLM) e as variáveis de interesse TEMPO, CARGO/T, CARGON, MUNICIPAL, ESTADUAL, FEDERAL E PRIVADO. Por outro lado, a TLM apresentou correlação significativa com as variáveis de controle REGIÃO, RENDA e lnPOP, estando os sinais nas direções esperadas.

Quando se analisa a correlação entre a taxa de mortalidade infantil (TMI) e as variáveis explicativas, é possível observar que existem coeficientes significativos entre a TMI e as variáveis TEMPO, CARGON e FEDERAL, porém, fracas. Os sinais negativos eram esperados, já que a literatura aponta para o fato de que o acúmulo de experiência pode refletir positivamente no desempenho governamental, ou seja, neste caso, na diminuição do número de mortes infantis.

TABELA 2: CORRELAÇÃO DE PEARSON

VARIÁVEL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 TLM	1,000															
2 TMI	-0,605*	1,000														
3 TEMPO	-0,060	-0,173*	1,000													
4 CARGO/T	0,107	-0,024	-0,381*	1,000												
5 CARGON	0,041	-0,176*	0,772*	0,036	1,000											
6 MUNICIPAL	0,010	0,067	0,038	0,064	0,176*	1,000										
7 ESTADUAL	-0,040	0,049	-0,049	0,207*	0,057	-0,418*	1,000									
8 FEDERAL	-0,056	-0,103*	0,215*	-0,104*	-0,008	-0,345*	-0,561*	1,000								
9 PRIVADO	0,137	0,091	0,105*	0,013	0,066	-0,003	-0,033	0,051	1,000							
10 PARTIDO	-0,056	0,045	-0,077	-0,049	-0,121*	-0,101*	-0,060	0,146*	-0,099*	1,000						
11 ELEIÇÃO	-0,009	-0,010	-0,000	-0,012	-0,030	0,018	-0,049	0,051	-0,017	0,037	1,000					
12 REGIÃO	-0,619*	0,624*	-0,210*	-0,017	-0,228*	0,007	0,099*	-0,155*	-0,066	0,108*	0,013	1,000				
13 RENDA-IPEA	0,728*	-0,814*	0,238*	0,005	0,230*	-0,022	-0,108	0,168*	0,002	-0,043	0,054	-0,744*	1,000			
14 RENDA-IBGE	0,580*	-0,726*	0,159	-0,078	0,206*	0,105	-0,110	-0,029	0,175*	-0,071	-0,020	-0,795*	0,891*	1,000		
15 ESCOLARIDADE	-0,042	0,006	0,028	0,088	0,062	0,075	-0,148*	0,042	-0,120*	-0,074	0,017	0,011	0,068	-0,034	1,000	
16 lnPOP	0,226*	-0,301*	0,187*	-0,012	0,222*	0,033	-0,207*	0,156*	-0,178*	-0,121*	-0,008	-0,418*	0,296*	0,231*	0,181*	1,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: * Significância a 5%.

4.3 TESTE DE REGRESSÃO

Os modelos econométricos foram estimados e reportados em tabelas contendo os resultados das regressões *pooled* (MQO), tobit e efeito marginal para ambas as medidas de desempenho. Constam, também, as métricas de poder de explicação das equações de regressão (R2 Ajustado e Pseudo R2), de fator de inflação de variância (VIF, do inglês *Variance Inflation Factor*), o número de observações, *F* de significação e a informação sobre o controle por ano.

Salienta-se que foi constatada a existência de multicolinearidade grave (VIF > 10) entre medidas de experiência dos governadores em cargos eletivos, quando estas foram estimadas em conjunto. Segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p. 161), “o impacto da multicolinearidade é reduzir o poder preditivo de qualquer variável independente na medida em que ela é associada com as outras variáveis independentes”. Como alternativa para contornar possíveis distorções nos resultados causadas pela multicolinearidade grave constatada entre as variáveis, optou-se por estimá-las e reportá-las separadamente.

Cabe destacar que os resultados das regressões estimadas por MQO e pelo método tobit mostram-se robustos em todos os modelos regredidos, sendo interpretados os coeficientes dos efeitos marginais, considerando que estes são mais conservadores e teoricamente melhor ajustados aos modelos utilizados. Os VIFs médios das regressões que utilizaram tanto a TLM quanto a TMI como medidas de desempenho são baixos em todos os modelos estimados, indicando que não se verificam problemas com multicolinearidade, conforme é possível observar nas Tabelas 3 a 6.

TABELA 3: DESEMPENHO ESTADUAL EM FUNÇÃO DO TEMPO DE EXPERIÊNCIA DO GOVERNADOR

VARIÁVEL	TLM			TMI		
	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL
TEMPO	-2,46508*	-2,46508**	-2,35870**	-0,21694	-0,21694	-0,19055
PRIVADO	0,76236	0,76236	0,72946	2,57088***	2,57088***	2,25819***
PARTIDO	0,30789	0,30789	0,29461	0,51772	0,51772	0,45475
ELEIÇÃO	-5,67849***	-5,67849***	-5,43344**	-10,1199***	-10,1199***	-8,88903***
REGIÃO	-8,28908***	-8,28908***	-7,93136***	6,74667***	6,74667***	5,92609***
RENDA-IBGE	0,00347*	0,00347*	0,00332*			
RENDA-IPEA				-0,00940***	-0,00940***	-0,00826***
ESCOLARIDADE	0,24682	0,24682	0,23617	1,32936***	1,32936**	1,16768**
lnPOP	0,41555	0,41555	0,39761	0,01987	0,01987	0,01745
CONSTANTE	64,9971***	64,9971***		29,9565***	29,9565***	
VIF MÉDIO	1,88			2,36		
R2 AJUSTADO	0,4535			0,7638		
PSEUDO R2		0,0990			0,2156	
F DE SIGNIFICAÇÃO	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	
Nº DE OBSERVAÇÕES	134	134	134	303	303	303
CONTROLE POR ANO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: * Significância a 10%; ** significância a 5%; *** significância a 1%.

Conforme pode ser observado na Tabela 3, a variável TEMPO é estatisticamente significativa para explicar a variação da taxa líquida de matrícula no ensino médio ajustada, ao nível de 5% de significância. Ao se interpretar o coeficiente do β , constata-se que o incremento de 1 unidade dessa medida resulta na diminuição, em média, de 2,36 pontos percentuais da população de 15 a 17 anos de idade que frequenta o ensino médio ou concluiu a educação básica.

Como a Hipótese 1 pressupõe que o tempo de experiência dos governadores em cargos eletivos influenciaria positivamente o desempenho governamental, conclui-se que a primeira hipótese da pesquisa não se confirmou estatisticamente. Esse resultado difere, em parte, ao estudo de Olvera e Avellaneda (2019), tendo em vista que as autoras não encontraram influência significativa entre a medida de tempo de experiência e os indicadores estaduais de desempenho.

As Tabelas 4 e 5 reportam os resultados da segunda medida do componente quantitativo da experiência de trabalho, a quantidade de cargos experimentados pelos governadores antes de assumirem os mandatos. Para essa medida foram estimados dois modelos de base, um para cada *proxy* testada separadamente, ou seja, um com a variável CARGO/T, que segue a operacionalização de Olvera e Avellaneda (2019), e outro com a variável CARGON, estimada adicionalmente conforme argumentação constante nos procedimentos metodológicos.

A variável CARGO/T não se mostrou significativa estatisticamente para explicar as variações de ambos os indicadores de desempenho, conforme consta na Tabela 4. Por outro lado, a variável CARGON apresentou significância estatística para explicar a TLM (Tabela 5). Com 95% de confiança e mantidas as demais variáveis constantes, o incremento de 1 cargo eletivo na experiência de trabalho do governador reduz, em média, em 0,82 pontos percentuais a TLM.

TABELA 4: DESEMPENHO ESTADUAL EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE DE EXPERIÊNCIA DO GOVERNADOR (CARGO/T)

VARIÁVEL	TLM			TMI		
	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL
CARGO/T	4,41229	4,41229	4,21931	0,39596	0,39596	0,34779
PRIVADO	0,72008	0,72008	0,68858	2,54335***	2,54335***	2,23396***
PARTIDO	0,30089	0,30089	0,28773	0,54255	0,54255	0,47655
ELEIÇÃO	-6,69407***	-6,69407***	-6,40129***	-10,1333***	-10,1333***	-8,90062***
REGIÃO	-7,67050***	-7,67050***	-7,33501***	6,77301***	6,77301***	5,94910***
RENDA-IBGE	0,00367*	0,00367*	0,00351*			
RENDA-IPEA				-0,00941***	-0,00941***	-0,00827***
ESCOLARIDADE	0,63749	0,63749	0,60961	1,30624***	1,30624**	1,14735**
lnPOP	0,39286	0,39286	0,37568	0,00355	0,00355	0,00312
CONSTANTE	62,2972***	62,2972***		29,9556***	29,9556***	
VIF MÉDIO	1,85			2,36		
R2 AJUSTADO	0,4387			0,7638		
PSEUDO R2		0,0952			0,2156	
F DE SIGNIFICAÇÃO	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	
Nº DE OBSERVAÇÕES	134	134	134	303	303	303
CONTROLE POR ANO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: * Significância a 10%; ** significância a 5%; *** significância a 1%.

Conforme as Tabelas 4 e 5, a Hipótese 2 não apresentou sustentação estatística, uma vez que o número de cargos eletivos ou não exerceu influência, ou influenciou negativamente os indicadores educacional e sanitário. Observa-se que a variável CARGON se mostrou mais adequada para explicar a variação das medidas de desempenho no cenário estadual brasileiro (ver R2 Ajustados), quando comparada com a variável baseada no trabalho de Olvera e Avellaneda (2019).

A seguir, analisam-se os efeitos dos aspectos qualitativos da experiência de trabalho dos governadores. Salienta-se que os VIFs médios das regressões tiveram um leve aumento com a inclusão das medidas de tipo de experiência, todavia, sem a presença de fatores individuais graves que sugiram problemas com multicolinearidade, conforme pode ser observado na Tabela 6, na qual também constam os resultados das estimações que testam as Hipóteses 3a e 3b.

As medidas que reportam os tipos de experiência em cargos eletivos foram estimadas e interpretadas em conjunto com a variável *dummy* que representa a experiência do governador em cargos de gestão no setor privado. Constata-se na Tabela 6 que apenas a medida municipal apresentou significância estatística no modelo educacional, assim, com 95% de confiança e mantendo-se as demais variáveis constantes, ao se incrementar uma unidade dessa variável, a TLM diminui, em média, 5,02 pontos percentuais.

Já no modelo que utilizou a variável sanitária, todas as medidas de tipo de experiência foram estatisticamente significativas e influenciaram negativamente o desempenho estadual. Pode-se concluir, com 90% de confiança e mantendo-se as demais variáveis constantes, que o aumento de uma unidade da medida municipal impacta o desempenho governamental dos estados aumentando, em média, 2,97 mortes de crianças menores de um ano a cada mil nascidas vivas (Tabela 6).

TABELA 5: DESEMPENHO ESTADUAL EM FUNÇÃO DA QUANTIDADE DE EXPERIÊNCIA DO GOVERNADOR (CARGON)

VARIÁVEL	TLM			TMI		
	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL
CARGON	-0,85769**	-0,85769**	-0,82074**	0,05302	0,05302	0,04658
PRIVADO	0,48839	0,48839	0,46735	2,53055***	2,53055***	2,22306***
PARTIDO	0,19867	0,19867	0,19012	0,54973	0,54973	0,48293
ELEIÇÃO	-5,80816***	-5,80816***	-5,55795***	-10,1285***	-10,1285***	-8,89777***
REGIÃO	-8,41728***	-8,41728***	-8,05467***	6,73667***	6,73667***	5,91807***
RENDA-IBGE	0,00350*	0,00350*	0,00335*			
RENDA-IPEA				-0,00949***	-0,00949***	-0,00834***
ESCOLARIDADE	-0,29493	-0,29493	-0,28223	1,31024***	1,31024**	1,15103**
lnPOP	0,59048	0,59048	0,56505	-0,02697	-0,02697	-0,02370
CONSTANTE	63,2475***	63,2475***		30,4261***	30,4261***	
VIF MÉDIO	1,88			2,35		
R2 AJUSTADO	0,4574			0,7638		
PSEUDO R2		0,0999			0,2156	
F DE SIGNIFICAÇÃO	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	
Nº DE OBSERVAÇÕES	134	134	134	303	303	303
CONTROLE POR ANO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: * Significância a 10%; ** significância a 5%; *** significância a 1%.

Conforme a Tabela 6, a experiência estadual alcançou o melhor nível de significância estatística, 1%, dessa forma, mantendo tudo mais constante, o aumento de uma unidade da medida ESTADUAL, em média, aumenta em 4,62 o número de óbitos de crianças com menos de um ano por mil nascidas vivas. O incremento de uma unidade da medida FEDERAL, por sua vez, resulta, em média, no aumento de 3,40 mortes infantis a cada mil crianças nascidas vivas (Tabela 6).

Os resultados obtidos não validaram a terceira hipótese (Hipótese 3a) de que o desempenho estadual é influenciado positivamente pelas medidas de tipo experiência eletiva dos governadores nos três níveis de governo – municipal, estadual e federal. Os achados reportados na Tabela 6 diferem parcialmente dos encontrados por Olvera e Avellaneda (2019), principalmente no tocante aos resultados da medida de experiência estadual, visto que as autoras apresentaram uma relação positiva entre a medida e o desempenho dos estados mexicanos nas áreas da educação e saúde, direção oposta à encontrada no contexto brasileiro.

Por fim, foi analisado se o governador possuir experiência como gestor no setor privado impacta positivamente o desempenho estadual, como pressupõe a quarta hipótese (Hipótese 3b). Observando os resultados constantes na Tabela 6, conclui-se que a variável PRIVADO não foi significativa estatisticamente para explicar a variação da TLM, resultado coerente com os demais modelos que utilizaram essa medida de desempenho anteriormente (Tabelas 3 a 5). Em contrapartida, quando se analisou os resultados das estimações que utilizaram a TMI, observou-se que a influência da variável PRIVADO no número de mortes infantis obteve 1% de significância (Tabela 6), sendo o sinal do coeficiente positivo em todos os modelos sanitários estimados (Tabelas 3 a 6).

TABELA 6: DESEMPENHO ESTADUAL EM FUNÇÃO DO TIPO DE EXPERIÊNCIA DO GOVERNADOR

VARIÁVEL	TLM			TMI		
	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL	MQO	TOBIT	EFEITO MARGINAL
MUNICIPAL	-5,23956***	-5,23956**	-5,01642**	3,37012***	3,37012*	2,96535*
ESTADUAL	0,18828	0,18828	0,18026	5,24714***	5,24714***	4,61694***
FEDERAL	-0,32374	-0,32374	-0,30995	3,86010***	3,86010*	3,39649*
PRIVADO	1,27827	1,27827	1,22383	2,69102***	2,69102***	2,36782***
PARTIDO	0,68110	0,68110	0,65209	0,59041	0,59041	0,51950
ELEIÇÃO	-6,34915***	-6,34915***	-6,07875***	-10,6995***	-10,6995***	-9,41448***
REGIÃO	-8,36760***	-8,36760***	-8,01124***	7,59077***	7,59077***	6,67909***
RENDA-IBGE	0,00291	0,00291	0,00278			
RENDA-IPEA				-0,00804***	-0,00804***	-0,00707***
ESCOLARIDADE	0,65742	0,65742	0,62942	1,57666***	1,57666***	1,38730***
lnPOP	1,15255	1,15255*	1,10346*	0,17745	0,17745	0,15614
CONSTANTE	53,5245***	53,5245***		21,5328***	21,5328***	
VIF MÉDIO	2,04			3,40		
R2 AJUSTADO	0,4530			0,7694		
PSEUDO R2		0,1012			0,2201	
F DE SIGNIFICAÇÃO	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	
Nº DE OBSERVAÇÕES	134	134	134	303	303	303
CONTROLE POR ANO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: * Significância a 10%; ** significância a 5%; *** significância a 1%.

Assim, mantidas as demais variáveis constantes, com 99% de confiança, se o governador possuir experiência de gestor no setor privado impacta o desempenho estadual, em média, com aumento de 2,37 mortes de crianças com menos de um ano de idade a cada mil nascidas vivas (Tabela 6). Uma vez que a quarta hipótese considera que a experiência de gestão no setor privado influencia positivamente o desempenho governamental dos estados brasileiros, rejeita-se a Hipótese 3b, sendo esse resultado convergente ao reportado por Olvera e Avellaneda (2019).

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados desta pesquisa apresentam uma relação destoante da inicialmente hipotetizada com base em aspectos da literatura sobre psicologia organizacional e industrial e da teoria do capital humano. A associação defendida entre experiência de trabalho dos governadores em cargos públicos eletivos e o desempenho estadual, apesar de ser fundamentada predominantemente no contexto empresarial, também é suportada por pesquisas desenvolvidas na esfera pública (Avellaneda, 2009; Avellaneda & Gomes, 2015; Milana & Maldaon, 2015; Petrovsky & Avellaneda, 2014), todavia, sem uma consensualidade estabelecida.

Olvera e Avellaneda (2019) argumentam que as divergências de resultados podem estar relacionadas ao método empregado, propondo uma forma de operacionalização multidimensional para a experiência de trabalho que está amparada na definição desenvolvida por Tesluk e Jacobs (1998). Seguindo essa operacionalização, o presente trabalho encontrou relações convergentes com as reportadas pelas autoras para o contexto mexicano, especificamente as relações negativas das medidas quantidade de experiência e experiência de gestão no setor privado com o desempenho dos governos estaduais.

De acordo com Olvera e Avellaneda (2019), apenas os aspectos locais e estaduais da experiência de trabalho dos governadores mexicanos fornecem habilidades e conhecimentos relevantes para o desempenho governamental. Já quando o cenário brasileiro é observado, conclui-se que todas as dimensões da experiência de trabalho impactaram negativamente o desempenho estadual. Considerando que os resultados mostraram-se robustos e inesperados, estudos adicionais se fazem necessários para elucidar os possíveis determinantes das relações encontradas, no entanto, proposições teóricas podem auxiliar nessa tarefa, fornecendo hipóteses para o problema que possam ser testadas futuramente.

Com esse intuito, observou-se na literatura que existem evidências substanciais para se afirmar que a relação entre experiência de trabalho e o desempenho profissional não segue um formato linear, mas que se pode esperar uma relação curvilínea com formato de U invertido (Ng & Feldman, 2010; Sturman, 2003; Uppal, 2017). Uma associação curvilínea entre experiência e desempenho no trabalho significa dizer que maior posse organizacional, superior à necessária para a assimilação dos aspectos relevantes do trabalho, pode deixar de produzir melhorias adicionais no desempenho, podendo, inclusive, após mandato prolongado, tornar-se negativa (Ng & Feldman, 2010; Uppal, 2017).

A partir da teoria do estágio de trabalho e da literatura sobre comprometimento organizacional, Uppal (2017) estudou se a relação curvilínea entre posse organizacional e desempenho no trabalho é mediada pelo compromisso de continuidade e moderada por características motivacionais ligadas ao trabalho. Baseando-se nas implicações propostas por Allen e Meyer (1990) para o compromisso de continuidade, o autor argumentou que os investimentos pessoais feitos no trabalho, também chamados de “apostas

paralelas” por Becker (1960), aumentariam os custos percebidos relacionados à descontinuação do emprego e a disponibilidade de alternativas.

Os resultados apresentados por Uppal (2017) mostram que a relação curvilínea entre posse organizacional e desempenho no trabalho de funcionários públicos indianos é mediada pelo compromisso de continuidade. De acordo com autor, os efeitos negativos da posse organizacional e do compromisso de continuidade são menos pronunciados no desempenho na presença de características motivacionais. Assim, atentando para as pesquisas de Sturman (2003), Ng e Feldman (2010) e Uppal (2017), sugere-se que pode haver uma relação curvilínea entre a experiência de trabalho dos governadores em cargos públicos eletivos e o desempenho governamental dos estados brasileiros.

Gonçalves *et al.* (2017), analisando como os ciclos políticos impactam os investimentos públicos e Arvate, Avelino e Lucinda (2008), verificando como as ideologias partidárias influenciam os resultados fiscais dos estados brasileiros, identificaram que nos anos eleitorais os gestores elevam os gastos em infraestrutura e pioram os resultados primários dos estados. Acredita-se que esse aspecto do contexto político, denominado pelos autores como comportamento oportunista, pode acarretar, teoricamente, em efeitos negativos correlatos aos do compromisso de continuidade reportados por Uppal (2017) na Índia.

Para Arvate *et al.* (2008, p.798), os “governantes tentam mostrar competência aos seus eleitores em anos de eleição aumentando os gastos que produzam resultados imediatos”. Ou seja, os gestores estaduais estariam direcionando esforços e recursos durante os anos eleitorais para gastos que, de forma oportuna, dariam maior visibilidade para suas gestões. Diante do exposto, é plausível supor que tal comportamento pode impactar negativamente a relação entre a experiência

de trabalho dos governadores em cargos públicos eletivos e o desempenho dos estados brasileiros, tendo em vista o objetivo eleitoral dos gastos.

Por fim, O'Toole e Meier (2015) destacam a importância do contexto e os seus possíveis efeitos moderadores para pesquisas na área de gestão pública, uma vez que fatores contextuais, ao interagirem com fatores gerenciais, afetam a administração pública mudando a relação entre gestão e desempenho governamental. Já Olvera e Avellaneda (2019) argumentam que o contexto pode dificultar ou aumentar a relação experiência de trabalho-desempenho.

A constatação de que fatores contextuais podem exercer influência no desempenho governamental é pacificada, no entanto, uma abordagem sistemática para o contexto em que a organização está inserida é defendida por O'Toole e Meier (2015), chegando os autores a oferecerem uma matriz de contexto na gestão pública que pode ser empregada em distintos objetos de estudos no setor público. Assim, espera-se que a moderação da relação entre experiência de trabalho e desempenho governamental, por fatores contextuais inerentes a cada estado, esteja associada aos resultados encontrados, o que destaca a necessidade de novos estudos considerarem tais fatores e seus efeitos na relação estudada.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo testar o efeito da experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos, no desempenho governamental dos estados brasileiros. As hipóteses, fundamentadas em aspectos da literatura sobre psicologia organizacional e industrial e da teoria do capital humano que se relacionam com a experiência de trabalho, foram testadas por meio da utilização das técnicas estatísticas de regressão, efeito marginal e dados organizados em painel.

As análises estatísticas mostraram que as múltiplas dimensões da experiência de trabalho dos governadores, operacionalizadas como medidas de tempo, quantidade e tipo de experiência não validaram as hipóteses inicialmente levantadas. Indo no sentido contrário ao esperado, os resultados das estimações permitiram inferir que as medidas baseadas no estudo de Olvera e Avellaneda (2019), além da testada adicionalmente (CARGON), foram, quando não significativas, redutoras do desempenho governamental dos estados.

Conclui-se que há indícios de que a experiência de trabalho dos governadores, em cargos eletivos e de gestão no setor privado, influencia o desempenho educacional e sanitário dos estados brasileiros. Assim, se observou que as variáveis TEMPO, CARGON e MUNICIPAL reduzem a TLM, enquanto que as variáveis MUNICIPAL, ESTADUAL, FEDERAL e PRIVADO elevam a TMI. É relevante destacar que foram observadas limitações na pesquisa, dentre as quais está à indisponibilidade de informações abrangentes sobre as experiências profissionais não eletivas dos governadores, indispensáveis para uma análise global do impacto dessa característica gerencial no desempenho dos governos estaduais.

Por fim, diante dos achados e considerando as proposições teóricas levantadas no capítulo anterior, sugere-se para futuras pesquisas: verificar se existência uma relação curvilínea entre a experiência de trabalho dos governadores e o desempenho governamental dos estados; analisar os efeitos moderadores de comportamentos contraproducentes na relação experiência-desempenho; e considerar o contexto de forma sistemática, além de verificar seus efeitos moderadores no desempenho governamental.

REFERÊNCIAS

- Akim, E. K., & Mergulhão, R. C. (2015). Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 337-366. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612126126>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amemiya, T. (1984). Tobit models: A survey. *Journal of econometrics*, 24(1-2), 3-61. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(84\)90074-5](https://doi.org/10.1016/0304-4076(84)90074-5)
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70(3), 443-454. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Andrews, R., Hansen, J.R., & Huxley, K. (2019). Senior public managers' organizational commitment: do private sector experience and tenure make a difference?. *International Public Management Journal*, 1-32. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1580231>
- Araújo, R. J. R., Freitas Júnior, F. L., Silva, P. E. N. T. B., & Lins, D. C. (2020). Segurança pública estadual brasileira: o que influencia seu desempenho?. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(1), 89-99.
- Arretche, M. (2002) Relações federativas nas políticas sociais. *Educação & Sociedade*, 23(80), 25-48. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302002008000003>
- Arvate, P. R., Avelino, G., & Lucinda, C. R. (2008). Existe influência da ideologia sobre o resultado fiscal dos governos estaduais brasileiros?. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 38(4), 789-814. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612008000400004>
- Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: a literature review. *SAGE Open*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244021989283>
- Avellaneda, C. N. (2009). Municipal performance: does mayoral quality matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 285-312. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mun001>

- Avellaneda, C. N. (2012). Do politics or mayors' demographics matter for municipal revenue expansion?. *Public Management Review*, 14(8), 1061-1086. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.662442>
- Avellaneda, C. N., Bello-Gómez, R. A., & Olvera, J. G. (2020). Explaining subnational governance: the role of governors' codified and uncoded knowledge. In *Knowledge for governance* (pp. 131-159). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-47150-7_7
- Avellaneda, C. N., & Gomes, R. C. (2015). Is small beautiful? Testing the direct and nonlinear effects of size on municipal performance. *Public Administration Review*, 75(1), 137-149. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12307>
- Avellaneda, C. N., & Gomes, R. C. (2017). Mayoral quality and municipal performance in Brazilian local governments. *Organizações & Sociedade*, 24(83), 555-579. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9240831>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bezerra, V. V. N., & Carvalho, J. R. M. (2018). Avaliação de desempenho por funções de governo através do método PROMETHEE II. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(3), 40-65. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i3.39904>
- Boardman, C., Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2010). Private sector imprinting: an examination of the impacts of private sector job experience on public manager's work attitudes. *Public Administration Review*, 70(1), 50-59. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02110.x>
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2005). Introducing the “determinants of performance in public organizations” symposium. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 483-488. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui029>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Cavalcante, P. (2013). A competição eleitoral gera governos mais eficientes? Um estudo comparado das prefeituras no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1569-1591. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600011>
- Cavalcante, P. (2017). Elections and local government performance in Brazil. *Organizações & Sociedade*, 24(83), 580-599. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9240832>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1998). Brasília. Recuperado em 11 agosto 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

- Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis (2019). *Saúde Brasil 2019 uma análise da situação de saúde com enfoque nas doenças imunopreveníveis e na imunização*. Brasília: Ministério da Saúde.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Brasil.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Seago, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511-527. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00858.x>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Garcia, L. P., & Santana, L. R. (2011). Evolução das desigualdades socioeconômicas na mortalidade infantil no Brasil, 1993-2008. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(9), 3717-3728. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232011001000009>
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, L. G., Funchal, B., & Bezerra Filho, J. E. (2017). A influência dos ciclos políticos nos investimentos públicos em infraestrutura: um estudo nos estados brasileiros no período de 2003 a 2014. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 462-481. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156337>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica* (5ª ed.). Porto Alegre: Amgh.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman editora.
- Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Gerras, S. J. (1992). Mapping individual performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 185-195. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.2.185>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2019). *Relatório do 2º ciclo de monitoramento das metas do plano nacional de educação – 2018* (2a ed.) – Brasília: INEP.

- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2020). *Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2020* (recurso eletrônico) – Brasília: INEP.
- Karruz, A. P., & Moraes, A. M. (2020). Gestão local e seu impacto no desempenho fiscal: análise dos municípios mineiros. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 71(1), 92-139. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i1.3777>
- Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4), 372–394. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1615163>
- Kim, J. (2021). Extending upper echelon theory to top managers' characteristics, management practice, and quality of public service in local government. *Local Government Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1882427>
- Lance, C. E., Hedge, J. W., & Alley, W. E. (1989). Joint relationships of task proficiency with aptitude, experience, and task difficulty: a cross-level, interactional study. *Human Performance*, 2(4), 249-272. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327043hup0204_2
- Matos, P. R. F. (2017). Análise do impacto das fontes alternativas de financiamento na eficiência e na produtividade dos entes federativos subnacionais no Brasil após a Lei de Responsabilidade Fiscal. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 482-508. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612162769>
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2013). I think (I am doing well), therefore I am: assessing the validity of administrators' self-assessments of performance. *International Public Management Journal*, 16(1), 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.796253>
- Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Managerial characteristics and its impact on organizational performance: evidence from Syria. *Business: Theory and Practice*, 16(2), 212-221. DOI: <http://dx.doi.org/10.3846/btp.2014.01>
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of political economy*, 66(4), 281-302. DOI: <https://doi.org/10.1086/258055>
- Monteiro, J. (2015). Gasto público em educação e desempenho escolar. *Revista Brasileira de Economia*, 69(4), 467-488. DOI: <https://doi.org/10.5935/0034-7140.20150022>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>
- Olvera, J. G., & Avellaneda, C. N. (2019). Subnational government performance: testing multiple dimensions of governors' experience. *Public Administration Review*, 79(3), 383-398. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13035>

- O'Toole Jr, L. J., & Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of public administration research and theory*, 25(1), 237-256. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>
- Palvarini, B. (2010, março). Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública. *Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil, 3.
- Petrovsky, N., & Avellaneda, C. N. (2014). Mayoral public sector work experience and tax collection performance in colombian local governments. *International Public Management Journal*, 17(2), 145–173. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.905406>
- Petrovsky, N., James, O., & Boyne, G. A. (2015). New leaders' managerial background and the performance of public organizations: the theory of publicness fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 217-236. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muu008>
- Pollitt, C. (1995). Justification by works or by faith?: Evaluating the new public management. *Evaluation*, 1(2), 133–154. DOI: <https://doi.org/10.1177/135638909500100202>
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>
- Rede Interagencial de Informações para a Saúde (RIPSA) (2008). *Indicadores básicos para a saúde no Brasil: conceitos e aplicações* (2a ed.). Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Santos, A. N., Laimer, C. G., & Laimer, V. R. (2016). Competências gerenciais e desempenho do gestor público. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 132-144.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 432-439. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.432>
- Silva, A. C. R. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. Atlas.

- Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51(2), 321-355. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Uppal, N. (2017). Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship. *Personnel Review*, 46(8), 1552-1570. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0302>
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of management*, 29(5), 609-640. DOI: https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00028-X
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2a ed.). New York: Routledge.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introdução à econometria: uma abordagem moderna* (3a ed.) (P. R. S. Lopes e L.M. Koepl, Trad.). São Paulo: Cengage Learning.
- Zoghbi, A. C. P., Matos, E. H. C., Rocha, F. F., & Arvate, P. R. (2009). Mensurando o desempenho e a eficiência dos gastos estaduais em educação fundamental e média. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 39(4), 785-809. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-41612009000400004>