

**DESEMPENHO DOS PPG'S STRICTO SENSU SOB A PERSPECTIVA DO ALTO
ESCALÃO: EFEITOS DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS COORDENADORES DOS
PROGRAMAS EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA CLAUDIA BELFORT
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:
Esta pesquisa contou com o apoio financeiro da FAP/UNINOVE.

DESEMPENHO DOS PPG'S *STRICTO SENSU* SOB A PERSPECTIVA DO ALTO ESCALÃO: EFEITOS DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS COORDENADORES DOS PROGRAMAS EM ADMINISTRAÇÃO

INTRODUÇÃO

A perspectiva do alto escalão tem sido adotada há mais de 30 anos por pesquisadores que desejam compreender os efeitos das características do alto escalão sobre as ações, decisões e resultados organizacionais, entre outros fenômenos. Uma das premissas dessa perspectiva teórica está centrada justamente no fato de que tanto as características observáveis como as psicológicas podem afetar o desempenho organizacional (Hambrick & Mason, 1984). As características desses gestores podem inclusive contribuir para o sucesso ou para o fracasso da empresa (Guerrazzi & Serra, 2017).

Embora os precursores da perspectiva do alto escalão defendam a influência de características observáveis e psicológicas dos principais executivos sobre o desempenho, há uma tendência em adotar apenas as características observáveis desses profissionais. Tal cenário evidencia a existência de uma lacuna de pesquisa interessante, que permitirá dar mais um passo rumo ao avanço da teoria: realizar estudos empíricos contemplando as características psicológicas do alto escalão. Assim, em linha com Hambrick e Mason (1984) quanto ao fato de que aspectos demográficos não fornecem um retrato fidedigno do indivíduo, buscou-se alternativas que possibilitassem uma adoção efetiva das características psicológicas do alto escalão no modelo. Aspectos relacionados à personalidade e à inteligência foram aventados, porém optou-se pela adoção do constructo inteligência emocional (IE) como característica psicológica do alto escalão. A IE pode ser considerada como uma inteligência cognitiva aplicada a questões emocionais (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999) e envolve a capacidade de perceber emoções, compreendê-las e aplicá-las às situações que emergirem (Salovey & Mayer, 1990). Ademais, a IE confere ao executivo uma maior capacidade para lidar com diferentes situações e para adotar as medidas mais adequadas a tais situações (Vlăsceanu, 2012).

Outra lacuna que esse estudo pretende cobrir diz respeito ao contexto de estudo. A teoria do alto escalão tem sido aplicada para explicar fenômenos conexos às empresas de setores produtivos e comerciais, não havendo estudos que relacionem a perspectiva do alto escalão ao contexto educacional. Assim como as empresas, as Instituições de Ensino Superior (IES) também possuem gestores (reitores, coordenadores de cursos, por exemplo) que definem estratégias, decidem sobre as ações a serem adotadas para que sejam reconhecidas no meio. A diferença está no fato de que as IES e seus programas *stricto sensu* são avaliadas por uma fundação governamental chamada CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). A posição no *ranking* de avaliação tende a indicar o nível de qualidade do programa, pois quanto maior sua nota melhor a avaliação do programa em termos de qualidade. Considerando o exposto e partindo do pressuposto de que o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é reflexo das características pessoais de seus coordenadores, a questão de pesquisa norteadora deste estudo é: Quais os efeitos das características pessoais dos coordenadores de PPG's *stricto sensu* da área de Administração Pública e de Empresas sobre o desempenho de tais programas? Assim sendo, o presente estudo busca identificar e analisar os efeitos das características pessoais dos coordenadores de PPG's *stricto sensu* da área de Administração Pública e de Empresas sobre o desempenho de tais programas.

A fim de atingir o objetivo proposto optou-se pela realização de um estudo exploratório, de abordagem quantitativa, composto tanto por dados primários como secundários. Os dados secundários se referem às informações relacionadas à avaliação dos programas junto à CAPES e foram obtidos por meio de informações constantes em site da própria CAPES, incluindo a Plataforma Sucupira. Os dados primários referem-se a informações dos coordenadores dos

PPG's em Administração, obtidos mediante a aplicação de um questionário via *web*. Para fins de análise de dados foi conduzida a regressão múltipla, mediante o uso do *software* SPSS. Cumpre ressaltar que esse estudo não possui a pretensão de entrar em debates sobre como é feita a avaliação, mas sim de buscar informações que indiquem como está sendo a evolução dos programas *stricto sensu* da área de Administração em termos de seu desempenho, com base nos critérios de avaliação instituídos pela CAPES. Para tanto, foram utilizados apenas os dados das avaliações Trienal 2013 e Quadrienal 2017, disponibilizados em site da própria CAPES.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Teoria do Alto Escalão

Motivados pela questão “Por que as empresas são como são?” e pelo debate existente na academia em torno das características dos principais gestores de tais empresas, Hambrick e Mason (1984) deram origem à chamada perspectiva de alto escalão. De acordo com essa perspectiva, os resultados organizacionais, incluindo escolhas estratégicas e níveis de desempenho, são reflexos das características pessoais de seus gestores (Hambrick & Mason, 1984). Os autores consideram que características psicológicas e observáveis afetam o desempenho das empresas. Para eles, empresas que possuem gerentes mais novos tendem a experimentar maior crescimento e variabilidade na rentabilidade das médias do setor do que as empresas com gerentes mais velhos. De igual maneira, Hambrick e Mason (1984) ponderam que a trajetória profissional influencia o desempenho da empresa ao afirmar que há uma associação positiva entre o grau de experiência dos principais gerentes e o crescimento, a rentabilidade e a lucratividades. O mesmo ocorre com a diversidade de experiência dos gestores. Em contrapartida, os autores afirmam que quanto mais tempo de serviço o gestor possuir em uma mesma empresa menor o desempenho organizacional.

Tempo de mandato (Baker III & Patterson Jr., 1996; Hambrick & Fukutomi, 1991; Três, Serra, & Ferreira, 2014), experiências pregressas (Serra, Três, & Ferreira, 2016), diversidade na composição do alto escalão (Lyngsie & Foss, 2017) são algumas das características observáveis do alto escalão que afetam o desempenho organizacional, a elaboração de estratégias e a tomada de decisões. Idade, educação e heterogeneidade do grupo foram as características escolhidas em estudo a respeito do impacto das características do TMT (Top Management Team) sobre a adoção da tecnologia de informação por pequenas empresas (Chuang, Nakatani, & Zhou, 2007). O papel do alto escalão em períodos pré, durante e pós declínio (D'Aveni, 1989; Hambrick & D'Aveni, 1988; Hambrick & Mason, 1984) também encontra guarida em estudos mais recentes. Já no que se refere à adoção das características psicológicas do alto escalão para explicar fenômenos organizacionais, há pouca evidência de estudos nessa linha. O foco maior é conferido às características observáveis, as quais tendem a ser mais fáceis de medir. No entanto, ainda assim é possível encontrar alguns trabalhos que abordam características psicológicas. Por exemplo, o conceito de diversidade cognitiva, representado por crenças e preferências, foi utilizado para explicar o “impacto da diversidade de executivos sobre a abrangência da tomada de decisão estratégica e ampliação do planejamento estratégico” (Miller, Burke, & Glick, 1998, p. 39). Mais recentemente, o comportamento ético desses profissionais serviu de base para explicar o envolvimento de altos executivos de grandes corporações em corrupção (Shin, Sung, Choi, & Kim, 2015).

O papel do coordenador do *stricto sensu* no desempenho do programa junto ao *ranking* de avaliação da CAPES

A avaliação de desempenho dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* é uma ação da CAPES realizada periodicamente (tal avaliação tornou-se quadrienal em 2004). A sobrevivência do programa depende da avaliação da CAPES, uma vez que programas que não atingirem nota 3 correm o risco de descredenciamento (Soares & Murcia, 2016). De igual maneira, a posição do programa e da instituição no *ranking* de avaliação da CAPES pode lhe conferir legitimidade

junto a seus *stakeholders* (Belfort, Teixeira, Martens, & Maccari, 2015; Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014).

Acatado no presente estudo como o alto escalão da pós-graduação *stricto sensu*, o coordenador deve cuidar para que o programa e a instituição cumpram com os critérios avaliados pela CAPES de sorte a figurarem no *ranking* como um dos programas e instituições com melhor desempenho. Cabe ao coordenador do programa “a prerrogativa de dar sentido e concretude às atividades-fim” (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016, p. 162). Nesse sentido, espera-se que o coordenador desempenhe o seu papel de tal modo que o programa sob sua responsabilidade se mantenha competitivo frente às pressões que se afiguram no ambiente em que está inserido (Palmeiras & Szilagy, 2011). Os coordenadores são os responsáveis por satisfazer os interesses do curso e dos *stakeholders* seja em relação aos aspectos estruturais e administrativos, seja em relação aos aspectos científicos e acadêmicos do curso (Fleck & Diniz Pereira, 2011). Cabe a ao coordenador, garantir a realização, o planejamento, a empresa e a estruturação das atividades de modo a atingir as metas do programa (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016), bem como zelar para que as metas do curso sejam atingidas (Cabeço & Requena, 2011), tanto em termos pedagógicos como políticos (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016).

Considerando que as instituições de ensino superior (IES) são empresas e, como tal, possuem gestores que comandam suas ações e decisões, é possível pressupor que as características dos gestores de IES influenciem o seu desempenho. Mesmo porque, alguns estudos têm evidenciado o “peso da gestão institucional para a qualidade dos cursos *latu sensu*” (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016, p. 153). Embora os autores tenham se referido a pós-graduação *latu sensu*, acredita-se que tal assertiva é extensível aos cursos *stricto sensu*, uma vez que ambos são cursos de pós-graduação e necessitam de gestores capacitados para o exercício da função. Assim, no intuito de atingir o objetivo proposto nesse estudo, parte-se do pressuposto de que as características pessoais dos coordenadores de *stricto sensu* tendem a afetar o desempenho do programa. Tal assertiva baseia-se no fato de que o coordenador do programa é considerado alto escalão no contexto do *stricto sensu* e que, como os principais de uma empresa, possuem características pessoais que influenciam tanto suas decisões como o desempenho da empresa em que atua (Hambrick & Mason, 1984; Papadakis & Barwise, 2002; Serra et al., 2016). Para fins desse estudo, serão consideradas as características sociodemográficas, observáveis (competência) e psicológicas (inteligência emocional) do coordenador como características pessoais do alto escalão.

Modelo Conceitual e Hipóteses

O desempenho dos PPGs tem sido intensamente debatido na academia nos últimos anos devido a disputa por melhor desempenho das IES's (Garcia-Alsina, Ortoll, & López-Borrull, 2011; Teixeira, Maccari, & Martins, 2016). As IES's têm, inclusive, adotado ferramentas e metodologias oriundas do cenário corporativo para melhorar seu nível de excelência e estreitar seu relacionamento com alunos e egressos (Rego, Pedron, Caldeira, & Araújo, 2016; Rodrigues & Maccari, 2003; Rodrigues, Maccari, & Silveira, 2003).

Considerando o cenário delineado, pressupõe-se que os coordenadores de *programas stricto sensu* exercem influência sobre o desempenho dos PPG's. Assim, pretende-se nesse estudo analisar os efeitos das características pessoais dos coordenadores dos PPG's sobre o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* baseado no modelo da perspectiva do alto escalão elaborado por Hambrick e Mason (1984). Este modelo enfatiza as características psicológicas e cognitivas dos membros da alta gerência, como também suas competências, experiência, trajetória profissional e características sócio econômicas. Adotando como premissa a importância do sistema de avaliação da CAPES no desempenho dos PPGs (Maccari, Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009), esse estudo avaliou as características dos coordenadores de PPGs em relação à nota da CAPES nas duas últimas avaliações: Trienal 2013 e Quadrienal 2017.

No que se refere às características dos coordenadores de PPGs, foram analisados como constructos (observáveis e psicológicas) com as seguintes dimensões: competência, características sociodemográficas e inteligência emocional (IE). As duas primeiras dimensões se referem às características observáveis, enquanto a IE se refere às características psicológicas. A Figura 1 ilustra o modelo conceitual dessa pesquisa. Vale ressaltar que foi conferido destaque ao aspecto psicológico e cognitivo dos coordenadores de PPGs devido interesse da academia sobre a relação entre as competências não-técnicas e características pessoais de gestores e líderes sobre o desempenho organizacional (Araújo & Pedron, 2015).

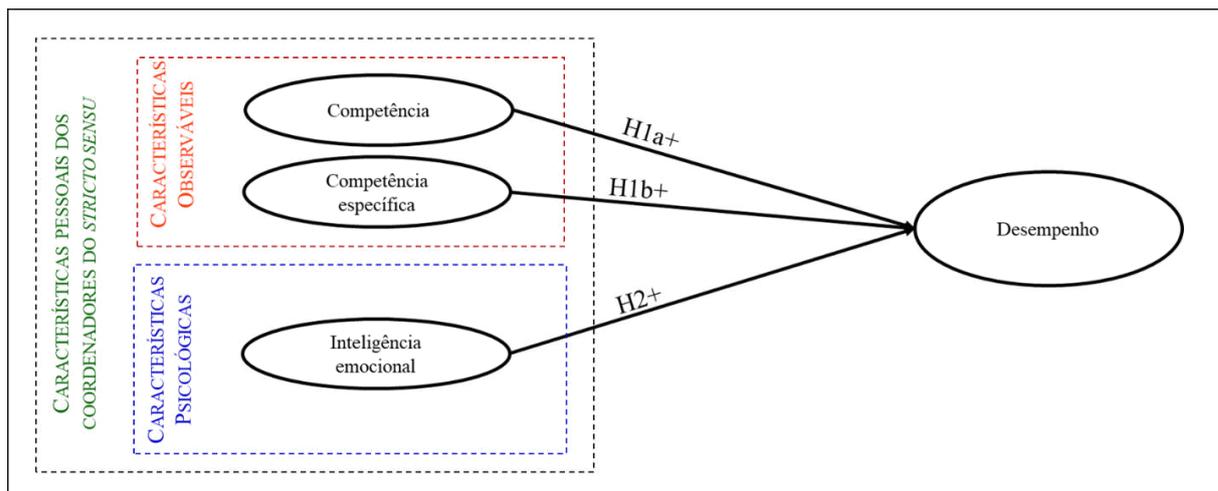


Figura 1. Modelo Conceitual do Estudo.

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo conceitual apresentado na Figura 1 reflete os achados da teoria a respeito dos efeitos das características pessoais do alto escalão sobre o desempenho da empresa no que se refere às características observáveis. Na sequência são apresentadas as hipóteses do estudo relativas às características observáveis, psicológicas e sociodemográficas do alto escalão (nesse estudo representados pelos coordenadores do *stricto sensu*), acompanhadas das argumentações que lhe conferem suporte.

Características Observáveis

Segundo a perspectiva do alto escalão atributos como idade, trajetória profissional, outras experiências na carreira, educação, raízes socioeconômicas, posição financeira e características do grupo constituem as características observáveis que influenciam tanto as escolhas estratégicas como o desempenho organizacional (Hambrick & Mason, 1984). Mais recentemente, as características observáveis dos executivos foram associadas aos níveis de decisões financeiras e incluíram questões relacionadas a gênero (Ting, Azizan, & Kweh, 2015), ao nível de importância atribuída à política de caixa pelos CEO's (Orens & Reheul, 2013), ao empreendedorismo corporativo (Wei & Ling, 2015), e a decisões relacionadas à internacionalização (Li, 2018), entre outros contextos.

Embora não tenham sido encontradas evidências de estudos que apliquem a perspectiva do alto escalão no contexto acadêmico, especialmente relacionado a pós-graduação *stricto sensu*, algumas pesquisas apontam para a importância da experiência e da competência do coordenador no exercício de suas atividades. Nesse sentido destacam-se os estudos de Teixeira et al. (2016), Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), e Fleck e Diniz Pereira (2011).

Duas variáveis compõem a dimensão competência: competência e competência tecnológica (Serra et al., 2016). A competência diz respeito a uma série de aspectos que envolvem a carreira do profissional e pode ser desenvolvida por meio de ações formais ou informais. Em seu estudo, Serra et al. (2016) abordaram apenas o nível formal de educação do indivíduo, ou seja, se ele

possui graduação (ou não), especialização, pós-graduação, mestrado ou doutorado. No entanto, como no contexto do *stricto sensu*, a formação acadêmica doutorado é considerado quesito essencial ao coordenador de pós-graduação (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016), mas com a possibilidade de pós-doutorado e livre docência adicionais. Assim, foi mantida a hipótese original, ressalvadas algumas adaptações ao contexto analisado.

H1a: A competência de um coordenador do stricto sensu está positivamente relacionada ao desempenho do programa.

As competências específicas de um gestor podem ser vantajosas para determinadas empresas ou setores (Serra et al., 2016). Na visão dos autores, o campo de estudo do CEO (engenharia, ciências, administração, economia, artes, direito, entre outras áreas) indicará sua competência tecnológica. No caso de coordenadores de cursos *stricto sensu*, tal competência pode ser expressa por sua formação em área de conhecimento afim ao curso sob sua responsabilidade e por sua atuação como professor na instituição na qual atua como coordenador. Tal assertiva é confirmada em estudo de Teixeira et al. (2016), no qual foi constatado que os gestores dos programas *stricto sensu* em administração analisados possuem formação no campo da administração e atuam como professores da instituição há algum tempo. A participação ativa em atividades de ensino e pesquisa (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016), em comissões de empresa de congressos e demais eventos científicos e o envolvimento em projetos de extensão (Cabeço & Requena, 2011) contribuem para tal percepção. A vantagem para a empresa (no caso, a IES e o programa) pode ser traduzida na capacidade gerencial que tais gestores (coordenadores) possuem em razão de sua formação e atuação na área. Assim, a hipótese desse estudo é redigida conforme a constante no estudo de Serra et al. (2016), contemplando as necessárias adaptações ao contexto analisado.

H1b: A competência específica de um coordenador do stricto sensu está positivamente relacionada ao desempenho do programa.

Características Psicológicas

Embora o artigo original de Hambrick e Mason (1984) tenha em seu modelo a menção às características psicológicas do alto escalão, os autores optaram por avaliar tais atributos adotando aspectos demográficos dos executivos como “proxies válidas, embora incompletas e imprecisas, dos quadros cognitivos dos executivos” (Hambrick, 2007, p. 335). O autor afirma ainda que tal decisão foi amparada pela dificuldade em obter dados relacionados ao psicológico dos executivos, mas que podem ser indiretamente identificados por meio de questões relacionadas às chamadas características observáveis, já elencadas no presente estudo. Assim, em linha com Hambrick e Mason (1984) quanto ao fato de que aspectos demográficos não fornecem um retrato fidedigno do indivíduo, buscou-se alternativas que possibilitassem uma adoção efetiva das características psicológicas do alto escalão no modelo.

A relação entre IE e desempenho organizacional também foi ganhando espaço, ainda que a passos lentos. Embora a IE tenha se popularizado na década de 90, após a publicação do livro de Daniel Coleman, perdurou a escassez de estudos empíricos com foco na análise da relação entre a IE e o desempenho organizacional (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Segundo os autores, hipóteses lançadas a época indicavam a existência de uma relação positiva entre IE e desempenho sem os devidos testes de validade, assim inibindo o avanço do estudo a respeito dessa relação. Posteriormente, alguns estudiosos passaram a se dedicar a essa lacuna de pesquisa e constataram que há uma relação direta entre a IE e o desempenho organizacional (Stein, Papadogiannis, Yip, & Sitarenios, 2009), bem como que “aproximadamente 4% da variação no desempenho pode ser explicada pela IE” (Van Rooy & Viswesvaran, 2004, p. 90). Obtenção de maior lucratividade (Stein et al., 2009) e melhor desempenho financeiro (Heffernan, O'Neill, Travaglione, & Droulers, 2008) são exemplos de resultados organizacionais associados a uma maior IE dos gestores das empresas.

Em continuidade ao raciocínio exposto, tomando por base o contexto do *stricto sensu* e considerando que as características pessoais dos coordenadores – características essas que incluem as psicológicas, aqui representadas pela IE –, afetam o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* é possível afirmar que há relação direta entre a IE do coordenador do *stricto sensu* e o desempenho do programa.

H2: A inteligência emocional do coordenador do stricto sensu está positivamente relacionada ao desempenho do programa.

MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este estudo adota o objetivismo como epistemologia e possui abordagem quantitativa. Trata-se de um estudo objetivista porque os dados serão analisados de forma objetiva, com influência mínima de interpretação e intervenção pessoal do pesquisador (Crotty, 1998). Abordagens quantitativas objetivam identificar numericamente os aspectos de uma determinada população se caracterizando por seu aspecto positivista (Creswell, 2017). Assim, pretende-se adotar técnicas para análise dos dados que permitam identificar as características pessoais dos coordenadores do *stricto sensu* que influenciam o desempenho dos programas.

Quanto aos fins, este estudo é classificado como exploratório por pretender cobrir uma lacuna de pesquisa pouco explorada (Vergara, 2005) tanto em termos teóricos como em relação ao contexto estudado. Ainda com base em Vergara (2005), quanto aos meios esse estudo é considerado como pesquisa de campo do tipo *survey*. Um questionário foi elaborado com base na literatura consultada e remetido via *web* aos coordenadores de curso com vistas a coletar informações sobre as características que influenciam o desempenho do *stricto sensu*.

População e Amostra

A população da pesquisa é composta por coordenadores de curso *stricto sensu*. O fator de corte para a inclusão do respondente na pesquisa é ter exercido a função de coordenador de pós-graduação *stricto sensu* em pelo menos dois anos (24 meses). Dessa forma, o estudo está fundamentado pelas respostas de cada componente da amostra.

Para coleta de dados, foi adotado o modelo “bola de neve”, no qual o *link* do questionário (instrumento de coleta de dados adotado nesse estudo) é enviado por e-mail e via redes sociais a um grupo de coordenadores, que poderão enviar a outros coordenadores de seu contato na área pesquisada. A amostra é classificada como não probabilística (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009), uma vez que os questionários foram enviados aleatoriamente e a resposta ao questionário foi optativa. Quanto ao tamanho da amostra, considerando que a pesquisa será realizada em 140 PPG's, acredita-se que cerca de 280 coordenadores teriam ocupado o cargo durante os períodos de avaliação.

Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

No que se refere aos dados dos programas (incluindo suas notas na Trienal 2013 e na Quadrienal 2017), estes emergiram de estudo anteriormente realizado. Para a coleta dos dados relacionados aos coordenadores de PPG's *stricto sensu*, foi conduzida uma *survey*. O questionário foi enviado via *web* aos coordenadores de PPGs de Administração no Brasil. Cada um dos constructos (variáveis) apresentados no modelo ilustrado na Figura 1 foi medido por meio de indicadores (itens) de definição e escopo baseados na literatura. Itens como status jurídico, modalidade do programa (mestrado, doutorado etc.), nível do curso, região e estado em que o PPG está localizado foram incluídos no questionário no intuito de possibilitar a caracterização dos PPG's e dos próprios coordenadores dos programas.

Importante esclarecer que, como os itens a serem utilizados para medir as variáveis do modelo são oriundos de artigos escritos na língua inglesa, foi dada uma especial atenção à adaptação cultural da *survey* (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000). Os itens adaptados do inglês foram validados, e na sequência foi aplicada a técnica de tradução reversa, de modo a

verificar se no processo de tradução para o português manteve a equivalência cultural e linguística da escala (Beaton et al., 2000).

Na sequência realizou-se o pré-teste do instrumento entre pessoas que atuam no setor de coordenação de PPG's. Esse pré-teste decorre do fato de que toda escala, ao ser desenvolvida, precisa passar por pré-teste e confirmação de sua validade, sua consistência, pontos na escala a ser utilizado e tamanho da amostra (Johanson, 2009). Realizado o pré-teste, o questionário foi corrigido conforme sugestões dos respondentes e iniciou-se a fase de coleta propriamente dita. O questionário foi enviado a todos os coordenadores de PPG's por e-mail e/ou Whatsapp.

Dado o número de variáveis envolvidas, dependentes e independentes, aplicou-se a análise fatorial confirmatória para identificar quais os elementos do constructo IE que se relacionam com o desempenho do programa, bem como modelos de regressão separados para cada dimensão das características dos coordenadores do *stricto sensu* em relação ao desempenho do PPG. Observa-se ainda que tanto a análise fatorial como a análise de regressão logística foram realizadas mediante o uso do software SPSS. Especificamente no que se refere à regressão logística, esta foi conduzida com base nas melhores práticas propostas por Hoetker (2007).

Constructos e Variáveis de Pesquisa

A variável dependente desse estudo é a nota obtida pelo programa junto ao sistema de avaliação da CAPES (aqui chamada nota CAPES). Tal métrica é adotada por indicar o desempenho dos programas (Maccari, Lima, & Riccio, 2009) e por servir de base para as decisões dos próprios coordenadores sobre o direcionamento estratégico a seguirem (Maccari, Lima, & Riccio, 2009) e para as decisões dos demais *stakeholders*, a exemplo de estudantes, professores e investidores (Marginson, 2014). Ainda que as notas da CAPES conferidas aos programas sejam de 0 a 7, para a finalidade aqui proposta optou-se por considerar apenas duas possibilidades, tornando a variável dicotômica: nota CAPES = 3 e nota CAPES > 3.

Os constructos competência e inteligência emocional contemplam as variáveis independentes da presente pesquisa. Como já mencionado, tais constructos referem-se às características pessoais dos coordenadores do *stricto sensu* que tendem a afetar o desempenho do programa. No caso da competência, as variáveis independentes adotadas para representá-la incluem: competência e competência específica. A inteligência emocional (IE) dos coordenadores do *stricto sensu* foi avaliada de acordo com as quatro dimensões constantes de estudo que abordou a validade do constructo e critério da IE e sua potencial utilidade para o campo organizacional (Law et al., 2004; Wong, & Law, 2002).

Como variáveis de controle foram considerados: o gênero do coordenador e o status jurídico do programa. As métricas adotadas são apresentadas na Tabela 1.

Tipo de Variável	Variável	Métrica
Dependente	Nota CAPES (variável dicotômica)	0 = nota CAPES = 3 1 = nota CAPES > 3
	Competência	0 = doutorado; 1 = pós-doutorado e livre docência
Independentes	Competência Específica (variável dicotômica)	0 = formação em outras áreas; 1 = formação em Administração
	Inteligência Emocional	Escala de IE Wong e Law (<i>Wong and Law EI Scale – WLEIS</i>) incluindo as dimensões uso das emoções; regulação das emoções; auto emoções; e outras emoções.
Controle	Gênero (variável dicotômica)	0 = masculino 1 = feminino
	Status jurídico da IES	0 = federal, estadual e municipal; 3 = privada e confessional

Tabela 1. Métricas e variáveis do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora.

RESULTADOS

Dados Descritivos

Composta por uma amostra de 67 coordenadores e ex-coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu*, este estudo buscou analisar os efeitos das características pessoais dos mencionados gestores sobre o desempenho do programa. Assim, o primeiro passo foi identificar elementos que permitissem caracterizar a amostra. Para tanto considerou-se o gênero, a faixa etária e o nível de formação dos respondentes.

Ponderando que 67% dos respondentes são homens, verifica-se a predominância de homens na coordenação de programas *stricto sensu*. Em relação à faixa etária, 40% dos componentes da amostra possuem idade entre 40 e 49 anos. Considerando que apenas 9 respondentes possuem de 30 a 39 anos. 31 respondentes têm mais de 50 anos. Já no que diz respeito ao nível de formação, 57% dos respondentes são Doutores e 37% possuem Pós-Doutorado. Apenas 4 respondentes se posicionaram como Livre Docentes.

Em relação ao status jurídico da instituição, é possível perceber a existência de equilíbrio entre respondentes que pertencem à IES pública (55%) e IES privada (45%). Em contrapartida, no que diz respeito à nota do programa junto a CAPES, nota-se a predominância de programas com notas 3 (43%) e 4 (42%), em detrimento aos programas com nota superior a 4. Apenas 15% dos respondentes atuam em programas que obtiveram notas 5 e 6 junto a CAPES.

Análise Fatorial

Para fins de analisar a relação entre os elementos do constructo IE (IE) e se todos permanecem no modelo conceitual deste estudo, optou-se por realizar uma análise fatorial exploratória. Em alusão ao que propõe (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009), o objetivo do pesquisador ao fazer uso da análise fatorial é buscar um melhor entendimento a respeito da relação entre os elementos que compõem a IE. Para tanto, optou-se por adotar o método de rotação Varimax e realizar a análise dos componentes principais. Os resultados indicaram um KMO acima de 0,5 (ou seja, de 0,713), qui-quadrado de 306,957*** ($0,05 < p < 0,10$) e uma alta significância na relação entre os elementos resultantes da análise, uma vez que o Sig é igual a 0 (zero).

Após rodar a AFE a fim de identificar a relação entre cada elemento das dimensões da IE, os resultados obtidos indicaram que os elementos *other emotions* 2 (“Eu sou bom(a) observador(a) dos sentimentos dos outros”), *other emotions* 3 (“Eu sou sensível às emoções e sentimentos dos outros”) e *self emotion* 4 (“Eu sempre sei se eu estou feliz ou não”) não são significantes para a amostra considerada. Embora este estudo tenha sido realizado com base na Escala de IE Wong e Law (WLEIS), já validada no Brasil, os resultados confirmam que para o contexto pesquisado, considerando a amostra analisada, a IE contempla apenas dez dos doze elementos constantes na WLEIS. A Matriz de Correlação que comprova o exposto (Tabela 2).

	SE1	SE2	SE3	OE1	OE4	UE1	UE2	UE3	UE4	RE1	RE2	RE3	RE4	
<i>SelfEmotion 1</i>	SE1	,599 ^a	-0,562	-0,453	-0,056	-0,096	0,113	0,188	0,228	-0,341	0,183	-0,087	-0,233	0,078
<i>SelfEmotion 2</i>	SE2	-0,562	,709 ^a	0,043	0,090	0,060	0,009	-0,226	-0,292	0,091	-0,230	0,033	0,117	0,156
<i>SelfEmotion 3</i>	SE3	-0,453	0,043	,813 ^a	0,015	-0,114	-0,138	-0,019	-0,136	0,078	0,040	-0,204	-0,014	-0,153
<i>Other Emotions 1</i>	OE1	-0,056	0,09	0,015	,536 ^a	-0,089	0,153	-0,502	0,231	-0,028	0,071	-0,089	-0,226	0,062
<i>Other Emotions 4</i>	OE4	-0,096	0,06	-0,114	-0,089	,538 ^a	0,289	-0,121	-0,241	-0,006	0,070	0,007	0,174	-0,108
<i>Use of Emotions 1</i>	UE1	0,113	0,009	-0,138	0,153	0,289	,755 ^a	-0,285	-0,152	-0,311	0,056	-0,061	-0,173	0,149
<i>Use of Emotions 2</i>	UE2	0,188	-0,226	-0,019	-0,502	-0,121	-0,285	,764 ^a	-0,235	-0,161	-0,001	-0,041	-0,041	-0,049
<i>Use of Emotions 3</i>	UE3	0,228	-0,292	-0,136	0,231	-0,241	-0,152	-0,235	,750 ^a	-0,312	-0,005	-0,021	-0,294	0,174
<i>Use of Emotions 4</i>	UE4	-0,341	0,091	0,078	-0,028	-0,006	-0,311	-0,161	-0,312	,749 ^a	-0,127	0,114	0,259	-0,200
<i>Regulation of Emotions 1</i>	RE1	0,183	-0,230	0,040	0,071	0,070	0,056	-0,001	-0,005	-0,127	,717 ^a	-0,309	-0,141	-0,160
<i>Regulation of Emotions 2</i>	RE2	-0,087	0,033	-0,204	-0,089	0,007	-0,061	-0,041	-0,021	0,114	-0,309	,810 ^a	0,015	-0,221
<i>Regulation of Emotions 3</i>	RE3	-0,233	0,117	-0,014	-0,226	0,174	-0,173	-0,041	-0,294	0,259	-0,141	0,015	,688 ^a	-0,423
<i>Regulation of Emotions 4</i>	RE4	0,078	0,156	-0,153	0,062	-0,108	0,149	-0,049	0,174	-0,200	-0,160	-0,221	-0,423	,628 ^a

Tabela 2. Matriz de Correlação – IE.

Fonte: Elaborado pela autora. Nota: ^aMedida de Adequação da Amostra (*Measures of Sampling Adequacy – MSA*).

Mediante análise dos dados constantes na diagonal da Matriz de Correlação da Tabela 2, é possível constatar que o conjunto reduzido de elementos é adequado a análise fatorial, uma vez que há a correlação entre os elementos apresenta-se forte. A força do modelo também pode ser verificada por meio da Tabela 3, cujos números atestam o poder de explicação conferido aos componentes do modelo. No caso em tela, constata-se que os quatro primeiros componentes, juntos, tendem a explicar 66,215% do modelo. Também se nota que o componente 1 explica 21,425% do modelo.

Componente	Autovalores Iniciais			Variância Total Explicada					
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	4,288	32,985	32,985	4,288	32,985	32,985	2,785	21,425	21,425
2	1,731	13,315	46,301	1,731	13,315	46,301	2,287	17,596	39,02
3	1,392	10,708	57,009	1,392	10,708	57,009	2,154	16,571	55,591
4	1,197	9,206	66,215	1,197	9,206	66,215	1,381	10,624	66,215
5	0,89	6,849	73,063						
6	0,776	5,967	79,031						
7	0,626	4,813	83,844						
8	0,582	4,479	88,322						
9	0,404	3,11	91,433						
10	0,365	2,81	94,243						
11	0,334	2,57	96,812						
12	0,239	1,838	98,651						
13	0,175	1,349	100						

Tabela 3. Variância Total Explicada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apresentados serviram de base para a obtenção da Matriz de Componente Rotativa (ver Tabela 4). Tais resultados possibilitaram inferir que, no contexto da pós-graduação *stricto sensu*, as dimensões *use of emotions*, *regulation of emotions*, *self emotions* e *other emotions* refletem a IE dos coordenadores dos programas.

Matriz de Componente Rotativa^a				
	Componente			
	1 <i>Use of emotions</i>	2 <i>Regulation of emotions</i>	3 <i>Self emotion</i>	4 <i>Other emotions</i>
Use of Emotions 1	0,833			
Use of Emotions 3	0,771			
Use of Emotions 2	0,742			
Use of Emotions 4	0,702			
Regulation of Emotions 4		0,787		
Regulation of Emotions 2		0,710		
Regulation of Emotions 3		0,680		
Regulation of Emotions 1		0,652		
Self Emotion 1			0,861	
Self Emotion 3			0,703	
Self Emotion 2			0,676	
Other Emotions 1				0,796
Other Emotions 4				0,608

Método de Extração: Análise do Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.^a
a. Rotação convergida em 6 iterações.

Tabela 4. Matriz de componente rotativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

A matriz apresentada na Tabela 4 permitiu convergir os elementos da IE em quatro fatores principais: Fator 1 – *Use of Emotions*; Fator 2 – *Regulation of Emotions*; Fator 3 – *Self Emotions*; e Fator 4 – *Other Emotions*. Portanto, foram confirmados os grupos de IE adotados pela WLEIS para fins de medir a IE do indivíduo.

Análise de Regressão Logística

Uma vez identificados os elementos que compõem a IE, uma das variáveis independentes deste estudo, procedeu-se à análise de regressão logística. Esta foi realizada individualmente, de modo a identificar e analisar quais as variáveis independentes (características sociodemográficas e psicológicas do coordenador do programa), que de fato se relacionam com a variável dependente (desempenho do programa) deste estudo.

Para fins de realizar a análise logística, a variável dependente foi transformada em dicotômica (nota CAPES ≤ 3 e nota CAPES > 3). Essa decisão foi tomada em razão do número da amostra pesquisada e da distribuição das notas do programa na mesma amostra (ver Tabela 5). Como apenas cinco programas da amostra possuem nota 5 e um possui nota 6, não se justificaria considerá-los isoladamente.

		Frequencia	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	3	29	43,3	43,3	43,3
	4	28	41,8	41,8	85,1
	5	9	13,4	13,4	98,5
	6	1	1,5	1,5	100
	Total	67	100	100	

Tabela 5. Distribuição das notas CAPES na amostra pesquisada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Isto posto, foi executada a análise de regressão logística para testar as hipóteses do estudo. A regressão logística foi escolhida pelos seguintes motivos: não depende de suposições rígidas; propicia maior robustez quando os pressupostos não são satisfeitos; possui testes estatísticos diretos e efeitos não lineares (Hair et al., 2009). Na Tabela 6 são apresentados os resultados dos testes estatísticos realizados.

	Hipótese 1a	Hipótese 1b	Hipótese 2a	Hipótese 2b	Hipótese 2c	Hipótese 2d
Educação formal	0,904*					
Área de formação		0,920*				
<i>Use of emotions</i>			-0,244			
<i>Regulation of emotions</i>				0,058		
<i>Self emotions</i>					0,597**	
<i>Other emotions</i>						0,084
N	67	67	67	67	67	67
Chi-square	3,171*	3,388*	0,917	0,055	5,083**	0,113
R-square	0,046	0,049	0,014	0,001	0,073	0,002
Predição correta% - Nota CAPES ≤ 3	69,00	62,10	13,80	0,00	31,00	0,00
Predição correta% - Nota CAPES > 3	52,60	60,50	86,80	100,00	73,70	100,00
Predição correta% - Nota CAPES Geral	59,70	61,20	55,20	56,70	55,20	56,70

Tabela 6. Resultado da Regressão Logística.

Fonte: Elaborado pela autora. Nota: *, **, *** denota significância a 10%, 5% e 1% respectivamente.

A dimensão competência é composta pelas variáveis competência e competência específica, respectivamente medidas pela educação formal e pela área de formação do coordenador do programa *stricto sensu*. Tais variáveis estão representadas nas Hipóteses 1 a e 1b, respectivamente. Os resultados indicam que a educação formal possui um efeito positivo ($\beta = 0,904$; $\rho = 0,01$; $R^2 = 0,046$) sobre o desempenho do programa, e a área de formação também possui um efeito positivo ($\beta = 0,902$; $\rho = 0,01$; $R^2 = 0,049$) sobre a mesma variável dependente. Tal resultado confirma ambas as hipóteses.

A dimensão IE está representada pela Hipótese 2. Tal hipótese inclui as variáveis *use of emotions*, *regulation of emotions*, *self emotion* e *other emotions*. Os resultados obtidos no da Hipótese 2 indicam que a variável *self emotions* do coordenador e o desempenho do programa *stricto sensu* sob sua responsabilidade, apresentaram uma relação positiva e significativa entre as variáveis ($\beta = 0,597$; $\rho = 0,05$; $R^2 = 0,073$). Portanto, a hipótese H2 foi parcialmente suportada.

Os resultados aqui apresentados foram obtidos mediante a adoção das melhores práticas de regressão logística proposta por Hoetker (2007). Primeiro, a variável dependente foi transformada em dicotômica (nota CAPES = 3 e nota CAPES > 3), possibilitando obter uma distribuição percentual adequada para ambos. Segundo, os modelos mostraram melhoria nas previsões quando comparados a outros tipos de análises. Por fim, os resultados demonstraram claramente quais variáveis independentes de fato têm relação com o desempenho do programa (variável dependente do estudo).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa teve como objetivo norteador analisar os efeitos das características pessoais dos coordenadores de PPG's *stricto sensu* sobre o desempenho de tais programas. Por tratar-se de uma aplicação da teoria do alto escalão em um contexto ainda pouco explorado por tais vertentes teóricas, a compreensão da relação entre as características pessoais dos coordenadores do *stricto sensu* e o desempenho dos programas sob sua responsabilidade, bem como a identificação e a análise de tais efeitos, pode trazer importantes benefícios tanto para a academia como para a sociedade.

De modo geral, os resultados corroboram que há relação entre as características do coordenador de programas *stricto sensu* e o desempenho de tais programas. Em relação à dimensão competência, foram elaboradas duas hipóteses: H1a (competência, representada pelo nível de formação acadêmica do coordenador) e H1b (competência específica, representada pela área de

conhecimento na qual o coordenador é formado). Embora hipóteses similares aplicadas ao contexto corporativo não tenham encontrado suporte, como demonstrado em estudo de Serra et al. (2016), o contexto do *stricto sensu* é distinto e específico. Em relação à formação, os coordenadores dos programas com melhor desempenho tendem a ser formados em administração. Os resultados **confirmam a H1a**. No entanto, vale investigação futura, pois não necessariamente indica uma diferencial na gestão, podendo ser afetada por uma pressão institucional da área. Como ponderam Fonseca e Mendes da Fonseca (2016), a formação em mestrado ou doutorado é considerado essencial ao coordenador de pós-graduação, porém coordenadores com pós-doutorado e/ou livre docência estão ligados ao melhor desempenho. Face o exposto, **aceita-se H1b**. Os resultados indicam a melhor compreensão do processo de eleição ou indicação dos coordenadores dos programas. O fato dos programas com melhor resultado possuírem coordenadores com pós-doutorado e/ou livre docência, pode indicar a indicação dos coordenadores pela legitimidade que possuem na comunidade acadêmica, e não pela competência de gestão. Estes resultados podem estar ligados aos coordenadores terem mais idade nos programas.

Considerando a escassez de estudos a respeito do alto escalão que incluam os efeitos de sua característica psicológica sobre o desempenho organizacional, e a dificuldade em medir tais características, foram adotadas as métricas relacionadas à IE propostas por Wong e Law (2002). Tais métricas incluem 4 dimensões (*use of emotions, regulation of emotions, self emotions e other emotions*), sendo cada uma composta por 4 assertivas. No intuito de validar tais dimensões e suas respectivas assertivas, realizou-se uma análise fatorial cujo resultado indicou a validade completa das dimensões *use of emotions* e *regulation of emotions*, e parcial das dimensões *other emotions* e *self emotions* (ver Tabela 4). Portanto, embora o modelo tenha sido validado no contexto corporativo com todos os seus elementos e dimensões (Wong & Law, 2002), os achados deste estudo indicaram a necessidade de adaptação do modelo ao contexto acadêmico, especialmente no *stricto sensu*.

Após rodar a análise de regressão logística, três das quatro dimensões da IE não apresentaram relação significativa com o desempenho organizacional: *use of emotions, regulation of emotions* e *other emotions*. Tais achados indicam que o fato do coordenador do *stricto sensu* ter conhecimento sobre como e quando utilizar suas emoções (*use of emotions*), ter controle sobre suas emoções (*regulation of emotions*) e ter conhecimento sobre as emoções dos outros (*other emotions*) não reflete na nota CAPES do programa. Este resultado contrapõe as afirmações acerca da relação entre IE e desempenho organizacional (Stein et al., 2009; Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Heffernan et al., 2008). Em contrapartida, como a dimensão *self emotions* apresentou uma relação significativa a 5% com o desempenho do programa, **aceita-se parcialmente H2**. Os resultados relacionados a essa dimensão indicaram que o fato de o coordenador ter conhecimento a respeito de suas próprias emoções tem relação direta com a nota CAPES do programa, ou seja, com seu desempenho. Tal assertiva encontra guarida nos achados sobre estabilidade emocional (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013) e sobre a capacidade que executivos com IE têm de compreender e expressar suas próprias emoções e direcioná-las para atividades construtivas (Davies, Stankov, & Roberts, 1998).

Em suma, todos os achados apresentados nesta pesquisa emergem da teoria. Seguindo a teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984), estudos sugerem que tanto as características observáveis (Baker III & Patterson Jr., 1996; Hambrick & Fukutomi, 1991; Três, Serra, & Ferreira, 2014; Serra et al., 2016; Lyngsie & Foss, 2017) como as psicológicas (Miller et al., 1998; Shin et al., 2015; Stein et al., 2009; Van Rooy & Viswesvaran, 2004) refletem no desempenho da empresa. No entanto, ao direcionar a pesquisa sobre o alto escalão a um contexto adverso ao corporativo, ainda que tenha ambiente organizacional similar, os resultados obtidos diferem em alguns pontos, tal como apresentado neste estudo. Quando considerado o contexto acadêmico, especialmente o de pós-graduação *stricto sensu*, os achados refletem

apenas a relação entre duas dimensões da competência (competência – educação formal; competência específica – área de formação), uma dimensão da IE (*self emotion*) e uma variável de controle (*status* jurídico) e o desempenho do programa (nota CAPES). As demais dimensões não apresentaram relações significativas com o desempenho do programa, levando a pressupor que, se porventura existirem, tais dimensões não tendem a afetar a nota do programa perante a CAPES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar os efeitos das características pessoais dos coordenadores de PPG's *stricto sensu* da área de Administração Pública e de Empresas sobre o desempenho de tais programas. Os principais achados indicam a existência de relação entre algumas das características pessoais dos coordenadores e o desempenho do programa. No que tange às características observáveis mencionadas na teoria do alto escalão (Hambrick & Mason, 1984), apenas as dimensões da competência (competência – *educação formal*; e competência específica – *área de formação*) apresentaram relação significativa com o desempenho no contexto analisado. No que se refere às características psicológicas, neste estudo analisadas por meio da IE, apenas uma dimensão da IE (*self emotion*) apresentou relação significativa com o desempenho do programa, medido por meio de sua *nota CAPES*.

De forma geral é possível pressupor que os programas com *nota* > 3 estão preocupados em adquirir legitimidade no meio em que atuam, ao passo que os programas com *nota* = 3 estão preocupados apenas em existir. Tal assertiva baseia-se no fato de que a nota conferida ao programa pelo Sistema Avaliativo da CAPES tende a lhe garantir legitimidade e prestígio em seu campo de atuação (Maccari et al., 2009; Maccari et al., 2014; Belfort et al., 2015). A predominância de coordenadores com pós-doutorado e livre docência também é um indicativo pela busca de legitimidade, uma vez que a formação acadêmica é considerada como um quesito essencial aos coordenadores de *stricto sensu* (Fonseca & Mendes da Fonseca, 2016).

Considerando o exposto, este estudo contribui para a teoria do alto escalão ao ampliar os estudos a contextos ainda não pesquisados. A mencionada teoria já foi adotada em estudos dos mais variados contextos organizacionais, inclusive em empresas públicas, porém não foram identificadas pesquisas que adotassem a teoria do alto escalão no contexto de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Como segunda contribuição, este estudo também possibilitou ampliar a teoria do alto escalão ao contemplar as características psicológicas do gestor, uma vez que ainda há escassez de estudos que adotem tais características dada a dificuldade em medi-las (Hambrick, 2007). A opção por adotar a IE como característica psicológica pode ser considerada a terceira contribuição deste estudo, uma vez que se busca incorporar uma métrica de IE adotada no campo da psicologia ao campo das organizações, em especial à teoria do alto escalão.

Como quarta e última contribuição, este estudo permitiu identificar as características observáveis e psicológicas dos coordenadores do *stricto sensu* apresentaram relação significativa com o desempenho do programa, oferecendo assim aos programas *stricto sensu* elementos que lhes permitam verificar qual o conjunto de características adequadas ao coordenador de seus programas.

Limitações e Pesquisas Futuras

Algumas das limitações deste estudo são inerentes ao método. Embora tenham sido enviados 488 convites para responder à pesquisa, foram obtidas apenas 67 respostas válidas, das 85 recebidas. Isto posto, a amostra pode ser considerada como um limitador da pesquisa. No entanto, como foram avaliadas relações diretas a amostra tem dimensão aceitável. Adicionalmente, existe uma relação quase meio a meio entre os programas com maior e menor resultado, acreditamos que possa ser adequada. Ainda assim, a ampliação da amostra, mantendo

o equilíbrio na variável dependente pode ser adequada para avaliar a IE como moderadora das características demográficas dos coordenadores.

A possibilidade da indicação de coordenadores pela sua legitimidade ou influência pode indicar ampliação desta pesquisa, incorporando cursos e programas ligados a outras áreas do conhecimento, uma vez que este estudo contemplou apenas os programas em Administração Pública e de Empresas, bem como compreender o processo de indicação. A possibilidade de pressões institucionais ou de legitimidade pode indicar a necessidade de estudos futuros comparando países distintos.

Finalmente, considerando a escassez de pesquisas nos efeitos das características psicológicas do alto escalão sobre os resultados organizacionais, indaga-se: Como e em que medida as características psicológicas dos gestores que afetam sua percepção das situações nas quais estão envolvidos refletindo em suas decisões? Como e em que medida as características psicológicas dos gestores que afetam suas decisões implicam no resultado da empresa? Como e em que medida a IE pode afetar a relação entre poder de decisão do alto escalão e o desempenho organizacional?

REFERÊNCIAS

- Araújo, C. C., & Pedron, C. D. (2015). IT project manager competencies and IT project success: a qualitative study. *Organizational Project Management*, 2(1), 53-75.
- Baker III, V. L., & Patterson Jr., P. W. (1996). Top management team tenure and top manager causal attributions at declining firms attempting turnarounds. *Group and Organization Management*, 21(3), 304-336.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *SPINE*, 25(24), 3186-3191.
- Belfort, A. C., Teixeira, G. C., Martens, C. D., & Maccari, E. A. (2015). Módulo internacional e sua contribuição para a internacionalização de instituições de ensino superior. *8º Congresso IFBAE*. 18 e 19 de maio de 2015, pp. 1-21. Gramado/RS: IFBAE.
- Cabeço, L. C., & Requena, I. B. (2011). Critérios para a escolha do coordenador pedagógico de curso do ensino superior privado. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 6(2), 241-257.
- Chuang, T.-T., Nakatani, K., & Zhou, D. (2007). The impact of managerial characteristics of top management team on the extent of information technology adoption: an exploratory study with the upper echelon theory. *AMCIS 2007 Proceedings*, (pp. 1-11).
- Creswell, J. W. (2017). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. London: Sage.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage.
- D'Aveni, R. A. (1989). The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989-1015.
- Fávero, L. P., Belfiore, P. P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. São Paulo: Campus.
- Fleck, C. F., & Diniz Pereira, B. A. (2011). A gestão dos cursos de pós-graduação e o perfil de inteligências múltiplas dos coordenadores: um estudo de caso com as IFES do RS. *Revista Alcance*, 18(4), 536-553.
- Fonseca, M., & Mendes da Fonseca, D. (2016). A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. *Educação e Pesquisa*, 42(1), 151-164.

- Garcia-Alsina, M., Ortoll, E., & López-Borrull, A. (2011). Aplicaciones emergentes de inteligencia competitiva en las universidades. *El profesional de la información*, 20(5), 503-509.
- Guerrazzi, L. A., & Serra, F. A. (2017). Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 206-238.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 1-23.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy Management of Review*, 9(2), 193-206.
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T., & Droulers, M. (2008). Relationship marketing: the impact of emotional intelligence and trust on bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 183-199.
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in Strategic Management research: critical issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), 331-343.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264-281.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lyngsie, J., & Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top-management teams and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487-505.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em Administração com base no sistema de avaliação da CAPES. *REGE - Revista de Gestão*, 16(4), 1-16.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *R.Adm. - Revista de Administração*, 49(2), 369-383.
- Maccari, E. A., Lima, M. C., & Riccio, E. L. (2009). Uso do Sistema de Avaliação da CAPES por Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 68-96.
- Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45-59.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19, 39-58.
- Orens, R., & Reheul, A.-M. (2013). Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs? *European Management Journal*, 31(6), 549-563.
- Palmeiras, J. D., & Szilagyi, R. S. (2011). Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. *XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, (pp. 1-18). Florianópolis.

- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Rego, G.-E., Pedron, C. D., Caldeira, M., & Araújo, C. C. (2016). CRM adoption in a higher education institution. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 13(1), 45-60.
- Rodrigues, L. C., & Maccari, E. A. (2003). Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. *Revista de Negócios*, 8(2), 1-16.
- Rodrigues, L. C., Maccari, E. A., & Silveira, A. (2003). Inteligência competitiva em instituições de ensino superior. *KM BRASIL - Gestão do Conhecimento gerando resultados* (pp. 1-14). São Paulo/SP: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Serra, F. A., Três, G., & Ferreira, M. P. (2016). The "CEO" effect on the performance of Brazilian companies: an empirical study using measurable characteristics. *European Management Journal*, 13(3), 193-205.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129, 43–57.
- Soares, S. V., & Murcia, F. D.-R. (2016). Ranking dos programas de pós-graduação acadêmicos em contabilidade no Brasil, no triênio 2010-2012. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 15(46), 74-87.
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A., & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: a profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 87-101.
- Teixeira, G. C., Maccari, E. A., & Martins, C. B. (2016). Influência da regulamentação da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES) na gestão estratégica de projetos educacionais. *G&T - Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 238-259.
- Ting, I. W., Azizan, N. A., & Kweh, Q. L. (2015). Upper echelon theory revisited: the relationship between CEO personal characteristics and financial leverage decision. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 686 – 694.
- Três, G., Serra, F. A., & Ferreira, M. P. (2014). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das empresas: um estudo comparativo de empresas familiares e não familiares brasileiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 5-31.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vlăsceanu, S. (2012). Leadership and emotional intelligence in the context of organizational dynamics. *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 3(1), 43-50.
- Wei, L.-Q., & Ling, Y. (2015). CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.