

Inspere

**Inspere – Instituto de Ensino e Pesquisa
Ciências Econômicas**

Bernardo Soggi Filippo

Como os Gestores Impactam a Produtividade das Firmas

São Paulo – SP

2025

Inspere – Instituto de Ensino e Pesquisa
Ciências Econômicas

Bernardo Socci Filippo

Como os Gestores Impactam a Produtividade das Firms

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Graduação em Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Eduardo Correia de Souza

São Paulo – SP

2025

Socci Filippo, Bernardo.

Como os Gestores Impactam a Produtividade das Firmas
Bernardo Socci Filippo – São Paulo, 2025.
34 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – Insper, 2025
Orientador: Eduardo Correia de Souza

1. Produtividade. 2. Gestão empresarial. 3. Gestores. 4. Capital humano. 5. Práticas gerenciais.

Inspers – Instituto de Ensino e Pesquisa
Ciências Econômicas

Bernardo Socci Filippo

Como os Gestores Impactam a Produtividade das Firms

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Graduação em Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Eduardo Correia

Banca Examinadora

Professor Eduardo Correia de Souza

Inspers

Professor Fernando Ribeiro Leite Neto

Inspers

São Paulo – SP

2025

Resumo

A produtividade das empresas é um fator determinante para o crescimento econômico e a competitividade de mercados. Este trabalho tem como objetivo investigar de que forma os gestores impactam a produtividade das empresas. A partir de uma abordagem teórica e documental, realiza-se uma análise de literatura que abrange os principais estudos publicados sobre o tema, incluindo artigos acadêmicos e *working papers*. O trabalho se organiza em torno de três eixos principais: o capital humano dos gestores, as práticas gerenciais adotadas e a estrutura organizacional das firmas. Como contribuição, desenvolve-se uma meta-análise que sistematiza as características metodológicas dos estudos, identificando padrões quanto ao uso de técnicas econométricas, ao tipo de abordagem (teórica ou empírica) e aos resultados encontrados. Além disso, o trabalho apresenta uma seção dedicada às principais teorias que explicam a relação entre gestão e produtividade, como amplitude de controle, heterogeneidade entre firmas e descentralização organizacional. Os resultados da revisão indicam que a gestão exerce papel central na performance das empresas, com implicações relevantes para o desenho de políticas públicas voltadas ao aumento da produtividade agregada.

Palavras-chave: produtividade, gestão empresarial, gestores, capital humano, práticas gerenciais.

Abstract

Firm productivity is a key factor for economic growth and market competitiveness. This study aims to investigate how managers impact firm productivity. Based on a theoretical and documentary approach, it presents a literature review covering the main studies published on the topic, including academic articles and working papers. The analysis is structured around three central dimensions: managerial human capital, adopted management practices, and the organizational structure of firms. As a contribution, the study develops a meta-analysis that systematizes the methodological characteristics of the selected papers, identifying patterns regarding the use of econometric techniques, the type of approach (theoretical or empirical), and the results reported. In addition, the work includes a section dedicated to key theories that explain the relationship between management and productivity, such as span of control, firm heterogeneity, and organizational decentralization. The findings of the review indicate that management plays a central role in firm performance, with relevant implications for the design of public policies aimed at boosting aggregate productivity.

Keywords: productivity, business management, managers, human capital, managerial practices.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Meta-análise de estudos sobre o impacto dos gestores na produtividade das empresas (1980–2025).....	23
---	----

Lista de Siglas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

TFP - Produtividade Total dos Fatores

WMS - World Management Survey

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 A Importância da Análise da Gestão das Empresas	10
1.2. Problema de Pesquisa e Pergunta Norteadora	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. Introdução da Revisão da Literatura	11
2.2. Visão Geral Sobre Gestão e Produtividade	12
2.3. Visão Aprofundada Sobre Gestão e Produtividade	14
2.4. Conclusão da Revisão da Literatura	16
3. PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE GESTÃO E PRODUTIVIDADE EMPRESARIAIS	17
3.1 Amplitude de Controle (<i>Span of Control</i>)	18
3.2 Modelo de Heterogeneidade das Firms (Hopenhayn)	19
3.3 Práticas Gerenciais e Evidências de Nick Bloom	19
3.4 Descentralização e Estrutura Organizacional	21
4. META-ANÁLISE: ANÁLISE DE ESTUDOS QUE FALAM SOBRE O IMPACTO DOS GESTORES NAS FIRMAS	22
4.1 Tabela Descritiva Sobre Principais Estudos Encontrados	22
4.2 Análise Estatística e Descritiva dos Estudos	24
4.3 Conclusão da Meta-Análise	29
5. Considerações Finais	30
Referências	32

1. INTRODUÇÃO

1.1 A Importância da Análise da Gestão das Empresas

As empresas desempenham um papel fundamental na economia e na sociedade, sendo responsáveis pela geração de empregos, inovação e crescimento econômico. A produtividade dessas organizações está diretamente ligada à sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo, influenciando não apenas os lucros das firmas, mas também o desenvolvimento econômico de países e regiões. Nesse contexto, a compreensão dos fatores que determinam a produtividade empresarial torna-se essencial para aprimorar o desempenho das organizações e maximizar seus impactos positivos na sociedade.

Entre os diversos fatores que afetam a produtividade, a atuação dos gestores tem um papel central. As decisões estratégicas, a alocação de recursos e a implementação de práticas gerenciais são diretamente influenciadas pela alta administração, que define a direção da empresa e orienta seu funcionamento. Gestores eficazes podem promover inovação, eficiência operacional e um ambiente organizacional que favoreça o crescimento, enquanto gestores mal preparados ou desalinhados com os objetivos da firma podem comprometer seu desempenho. Dessa forma, compreender como os gestores impactam a produtividade das empresas não é apenas uma questão de interesse acadêmico, mas também uma necessidade prática para empresas, investidores e formuladores de políticas públicas.

A relação entre gestão e produtividade tem sido amplamente debatida na literatura econômica e administrativa. Pesquisas indicam que a qualidade da liderança pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa, influenciando desde a motivação dos funcionários até a adoção de novas tecnologias e processos operacionais mais eficientes. No entanto, essa relação não é uniforme entre diferentes setores e tipos de empresas, o que torna essencial um estudo mais aprofundado sobre quais características dos gestores contribuem para um melhor desempenho organizacional. O impacto da liderança pode ser observado na forma como os gestores definem metas, monitoram resultados e estabelecem incentivos para aumentar a produtividade da equipe.

Além disso, compreender essa relação é especialmente relevante no atual cenário de transformação digital e globalização dos mercados. A crescente complexidade do ambiente empresarial exige gestores cada vez mais qualificados e adaptáveis, capazes de

lidar com desafios como avanços tecnológicos, mudanças regulatórias e oscilações econômicas. Dessa forma, analisar o papel dos gestores na produtividade das empresas não apenas contribui para a literatura acadêmica, mas também oferece subsídios práticos para o aprimoramento da governança corporativa e o desenvolvimento de estratégias empresariais mais eficazes.

1.2. Problema de Pesquisa e Pergunta Norteadora

Como demonstrado anteriormente, a produtividade das empresas é um fator determinante para o crescimento econômico e a competitividade dos mercados. No entanto, ainda há um debate sobre quais elementos internos das firmas influenciam diretamente sua eficiência. Diversos estudos apontam que a gestão desempenha um papel central nesse processo, mas a influência específica dos gestores sobre a produtividade ainda não é totalmente compreendida. Embora seja evidente que a liderança tem impacto sobre as decisões estratégicas e a alocação de recursos, é necessário aprofundar a análise para identificar quais características dos gestores efetivamente afetam o desempenho das empresas.

Esse estudo busca investigar se fatores específicos relacionados aos gestores impactam a produtividade das firmas e, caso positivo, quais são os mais relevantes. Entre os aspectos analisados, estão o capital humano dos gestores, ou seja, seu nível de educação; e a maneira como gerem a empresa, incluindo o estilo de liderança, a capacidade de delegação e o foco em inovação. Além disso, pretende-se examinar se esses fatores têm impactos diferenciados dependendo do porte da empresa e do setor econômico em que ela está inserida.

Dessa forma, a pergunta norteadora desta pesquisa é: Quais características dos gestores impactam a produtividade das firmas e de que maneira esse impacto ocorre?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução da Revisão da Literatura

Nas últimas décadas, observa-se um crescente interesse acadêmico em compreender o papel da gestão, especialmente dos gestores e executivos, na produtividade das empresas. Persistem diferenças notáveis de desempenho entre firmas e

entre países, o que leva economistas a investigarem alguns fatores que possam explicar essas disparidades. Nesse contexto, a qualidade da administração, as práticas gerenciais e características como capital humano de gestores emergem como explicações plausíveis para variações de produtividade.

A literatura recente tem buscado medir sistematicamente aspectos da gestão e avaliar seu impacto no desempenho empresarial, refletindo a percepção de que a atuação dos gestores de alto escalão é determinante nos resultados das firmas. Esta revisão organiza os principais trabalhos sobre o tema em duas vertentes: (i) uma abordagem geral sobre gestão e produtividade, que engloba desde modelos teóricos clássicos até evidências amplas do efeito da administração no desempenho; e (ii) uma discussão focada nos gestores (gestores de topo) e nas práticas gerenciais, examinando como as características e ações desses agentes influenciam a eficiência das empresas. Cada grupo de estudos traz contribuições específicas que, em conjunto, fundamentam a importância de investigar o impacto dos gestores na produtividade empresarial.

2.2. Visão Geral Sobre Gestão e Produtividade

No âmbito geral da relação entre gestão e produtividade, um ponto de partida teórico crucial é o modelo de Lucas (1978). Nesse trabalho seminal, Robert Lucas Jr. propõe que a distribuição de “talento gerencial” na população é um fator-chave para a estrutura e o desempenho das firmas. Em seu modelo, a qualidade do dirigente de uma empresa mapeia diretamente as diferenças de produção entre firmas: dadas as mesmas quantidades de trabalho e capital, empresas com gestores mais talentosos alcançam níveis maiores de output. Indivíduos com maior habilidade administrativa tendem a ocupar posições de comando e conseguem alavancar melhor os recursos produtivos, gerindo equipes maiores e mais eficientes, enquanto aqueles com menos talento permanecem como empregados em vez de gerentes. Essa interação entre talento gerencial e alocação de recursos explica, em parte, a distribuição de tamanho das empresas e diferenças agregadas de produtividade na economia. O insight de Lucas fornece uma base teórica para entender por que empresas lideradas por administradores mais capazes apresentam desempenho superior, destacando já nos anos 1970 a relevância dos gestores na eficiência produtiva das firmas.

Avançando para uma perspectiva contemporânea, Benson e Shaw (2025) oferecem uma visão abrangente sobre o que os gestores realmente fazem e como isso

afeta a produtividade das organizações. Eles argumentam que, para atingir objetivos ambiciosos, as empresas dependem de motivar e coordenar indivíduos rumo a metas comuns, funções que estão no cerne do papel dos managers (gerentes). Os autores delineiam três princípios que definem a pesquisa econômica sobre gestores e identificam duas categorias de atuação gerencial: “gestores de pessoas” vs. “gestores de projetos”. Em sua revisão, Benson e Shaw destacam que os managers agregam valor à firma por meio de diversas funções-chave, como contratação e retenção de talentos, treinamento de funcionários, monitoramento de desempenho, avaliação, alocação de recursos e supervisão. A combinação eficaz dessas tarefas permite aos gestores elevarem a produtividade organizacional, por exemplo, formando equipes mais competentes, otimizando processos internos e ajustando a alocação de insumos de forma eficiente. Um ponto importante levantado pelos autores é que a importância relativa de cada habilidade gerencial varia conforme o contexto tecnológico e organizacional em que o gestor está inserido. Em outras palavras, as práticas gerenciais de sucesso podem diferir entre setores ou ambientes, mas, de forma geral, a capacidade de liderar pessoas e gerenciar projetos de maneira competente reflete-se positivamente no desempenho da empresa. A perspectiva de Benson e Shaw reforça a noção de que a atuação dos gestores não é homogênea; ao contrário, envolve um conjunto multidimensional de práticas que, quando bem aplicadas, contribuem diretamente para ganhos de produtividade.

Outra dimensão relevante na literatura geral de gestão e produtividade é a estrutura organizacional e o nível de centralização das decisões gerenciais. Nesse contexto, o estudo de Aghion, Bloom, Lucking, Sadun e Van Reenen (2021) analisa como a descentralização da tomada de decisão dentro das firmas pode influenciar seu desempenho, especialmente em diferentes cenários econômicos. Os autores investigam qual seria a forma ótima de organização da empresa em “tempos ruins” (por exemplo, durante crises ou recessões) em comparação a períodos normais. Duas visões opostas são contrastadas: de um lado, a visão “localista”, que defende a delegação de autoridade aos gerentes locais (descentralização) por considerar que, em momentos de alta turbulência, informações locais e específicas ganham valor e a autonomia agiliza respostas; de outro, a visão “centralista”, segundo a qual épocas de dificuldade exigem decisões duras e coordenadas, favorecendo a centralização do comando na alta direção. Aghion et al. desenvolvem um modelo teórico de delegação e testam suas implicações com dois grandes conjuntos de dados microeconômicos: um internacional sobre descentralização em empresas de dez países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico (OCDE) e outro de estabelecimentos nos Estados Unidos. Os resultados empíricos indicam que empresas que descentralizaram mais poder para gerentes de planta (nível local) antes da Grande Recessão de 2008-09 obtiveram desempenho superior, durante a crise, em comparação com suas contrapartes mais centralizadas, especialmente em setores mais duramente atingidos pelo choque econômico.

Em outras palavras, firmas com maior autonomia gerencial mostraram-se mais ágeis e resilientes frente à turbulência. Adicionalmente, usando medidas diretas de “turbulência” – como intensidade de renovação de produtos (*churn*) e volatilidade do mercado acionário –, o estudo encontrou evidências robustas a favor da visão localista, ou seja, a descentralização conferiu vantagem adaptativa em ambientes instáveis. Esse achado permanece válido mesmo após considerar explicações alternativas, como o medo de falência dos gestores ou mudanças nos custos de coordenação. Em termos práticos, o trabalho sugere que, embora não haja um modelo único de organização ótima para todos os contextos, dar maior autonomia às unidades locais tende a ser benéfico em média durante períodos de crise. Tanto é que países caracterizados por organizações mais descentralizadas (como os Estados Unidos) apresentaram melhor recuperação pós-2008, com diferenças organizacionais contribuindo para cerca de 15% da variação internacional no crescimento do PIB após a crise. Esses insights realçam que a estrutura de decisão definida pelos gestores (centralização vs. descentralização) pode ter impacto significativo na produtividade e no crescimento, especialmente sob condições econômicas adversas.

2.3. Visão Aprofundada Sobre Gestão e Produtividade

A segunda vertente de estudos aprofunda a investigação especificamente nos gestores e práticas gerenciais, examinando como diferenças na forma de gestão ou nas características dos gestores de topo se traduzem em desempenho empresarial distinto. Um trabalho influente nessa linha é o de Bloom e Van Reenen (2010), que explora porque as práticas de gestão variam entre empresas e países, e quais as consequências disso para a produtividade. Esses autores conduziram, ao longo de uma década, um extenso programa de pesquisa para mensurar sistematicamente as práticas gerenciais em milhares de firmas de diversos setores e nações. O foco recaiu sobre três pilares de boa gestão: (i) monitoramento sistemático do desempenho (acompanhamento contínuo de indicadores e processos), (ii) estabelecimento de metas adequadas (definição de objetivos desafiadores,

porém factíveis e alinhados à estratégia) e (iii) oferecimento de incentivos vinculados ao desempenho (remuneração variável, promoções por mérito etc.).

A partir desses dados, Bloom e Van Reenen demonstram que empresas com práticas gerenciais mais estruturadas e modernas tendem a apresentar produtividade superior em relação às mal gerenciadas, e que a distribuição dessas práticas ajuda a explicar diferenças de performance não só entre firmas dentro de um país, mas também em comparações internacionais. Um achado central do estudo é que fatores externos e institucionais moldam significativamente a qualidade média da gestão em cada país. Em economias com mercados competitivos, ambientes de negócios abertos e menos restrições, observa-se uma adoção mais ampla de boas práticas gerenciais. Por outro lado, situações de baixa concorrência, empresas familiares tradicionais, regulações trabalhistas rígidas ou incentivos públicos distorcidos permitem a persistência de práticas gerenciais ineficientes, que de outra forma seriam eliminadas pela seleção de mercado. Os autores argumentam que imperfeições de mercado (por exemplo, falta de concorrência ou acesso restrito à informação) e barreiras institucionais criam um espaço onde “más práticas” podem perdurar, prejudicando a produtividade agregada.

Em suma, o trabalho de Bloom e Van Reenen reforça que diferenças na gestão explicam uma parcela substancial das disparidades de produtividade entre países, e destaca que políticas voltadas a aumentar a competição, facilitar difusão de conhecimento gerencial e aprimorar governança corporativa podem elevar o padrão gerencial e, conseqüentemente, o desempenho econômico. Essa perspectiva embasa a relevância de estudar diretoria e gestão: não se trata apenas de estilos administrativos, mas de um fator concreto de desenvolvimento produtivo, influenciado pelo contexto econômico mais amplo.

Complementando a discussão das práticas gerenciais, outra abordagem focaliza o capital humano dos gestores – ou seja, as características pessoais dos gestores, como educação e formação, e sua relação com a produtividade das firmas. Nesse sentido, o estudo de Correia, Santos e Fancio (2022) oferece evidências valiosas a partir do caso brasileiro. Esses autores investigaram o impacto da escolaridade dos gestores sobre a produtividade das empresas industriais no Brasil, no período de 1996 a 2017. Utilizando microdados vinculados de empresas (Pesquisa Industrial Anual – PIA) e trabalhadores (Relação Anual de Informações Sociais – RAIS), primeiramente estimaram a produtividade total dos fatores (TFP) de cada firma controlando para o capital humano médio dos trabalhadores – isolando, assim, o efeito específico do gestor. Em seguida,

examinaram a correlação entre o nível de educação dos principais gestores e a TFP da empresa, em diferentes setores industriais. Os resultados indicaram uma correlação positiva e significativa entre a escolaridade do gestor e a produtividade da firma, embora de magnitude moderada quando agregada para todo o setor industrial. Em outras palavras, empresas cujos gestores possuem maior nível de educação tendem, em média, a ser mais produtivas, ainda que o efeito agregado não seja extremamente elevado.

No entanto, ao desagregar por ramo de atividade, os autores encontraram que em alguns subsetores industriais essa relação é bem mais forte, sugerindo que o impacto do capital humano gerencial varia conforme as características da indústria. Ademais, um achado interessante é que em setores mais dependentes de financiamento externo (ou seja, que requerem mais capital de terceiros), a influência positiva da educação do gestor sobre a produtividade é menor. Isso pode indicar que, em indústrias onde o acesso a crédito e capital é crucial, outros fatores (como restrições financeiras ou tecnologia) possam limitar o quanto a qualificação do gestor se traduz em ganhos de produtividade.

De todo modo, o estudo de Correia et al. reforça a ideia de que a figura do diretor importa: o nível de capital humano do gestor de topo aparece associado ao desempenho da empresa. Essa abordagem, focada no atributo individual (educação) do administrador, complementa a visão de Bloom e Van Reenen – que enfatiza práticas gerenciais adotadas – mostrando que tanto o que os gestores fazem (suas práticas) quanto quem os gestores são (sua formação) podem influenciar os resultados empresariais. Em conjunto, essas evidências brasileiras fornecem suporte adicional para a tese de que investir em melhor gestão (seja via adoção de boas práticas, seja via qualificação dos gestores) pode ser uma alavanca para aumentar a produtividade, especialmente em economias em desenvolvimento.

2.4. Conclusão da Revisão da Literatura

A revisão da literatura apresentada evidencia, de forma consistente, a importância dos gestores na produtividade das firmas, cobrindo diferentes enfoques e contextos. Os estudos gerais sobre gestão e produtividade mostram, desde a teoria até dados amplos, que a administração exerce papel crucial no desempenho: seja pelo talento gerencial que permite alocar recursos de modo mais eficiente (como no modelo de Lucas), seja pelas múltiplas funções e habilidades que os gestores empregam para criar valor (como descrito por Benson & Shaw), ou ainda pela estrutura decisória interna que pode amplificar ou

restringir a resposta da empresa aos desafios econômicos (como evidenciado por Aghion et al. na comparação entre descentralização e centralização).

Por sua vez, os trabalhos focados diretamente nos gestores e nas práticas de gestão aprofundam esse entendimento, mostrando que diferenças nas práticas administrativas e na qualificação dos gestores se traduzem em diferenças de produtividade entre empresas e países. Bloom e Van Reenen demonstram que ambientes favoráveis à boa gestão – com concorrência, governança transparente e incentivos adequados – tendem a elevar a produtividade ao disseminar práticas gerenciais eficientes, ao passo que contextos adversos podem aprisionar empresas em baixa performance gerencial. Paralelamente, a evidência de Correia et al. no Brasil sugere que melhorar o capital humano dos dirigentes (por exemplo, via educação gerencial) pode ser um caminho para aprimorar o desempenho das firmas, ressaltando uma dimensão complementar às práticas: a capacidade intrínseca do gestor.

Em conjunto, essas contribuições lançam bases sólidas para o presente trabalho. Elas indicam que qualquer investigação sobre produtividade empresarial ficaria incompleta sem considerar o papel dos gestores e suas decisões. Assim, a questão de como os gestores influenciam a produtividade das firmas se mostra não apenas pertinente, mas fundamental. A literatura revisada oferece tanto fundamentação teórica quanto evidências empíricas de que melhorias na gestão podem levar a ganhos substanciais de desempenho. Desse modo, o problema de pesquisa proposto – focado no impacto dos gestores na produtividade – apoia-se em um corpo robusto de estudos prévio e procura avançar nesse debate. Seja ao integrar diferentes perspectivas (por exemplo, combinar a análise de práticas gerenciais com atributos dos gestores) ou ao aplicar essas ideias a um contexto específico ainda pouco explorado, esta revisão indica claramente onde estão as lacunas e oportunidades. Em suma, a investigação a ser desenvolvida ganha relevância e direcionamento ao se ancorar nesses achados: entender melhor o papel dos gestores poderá não somente explicar variações de produtividade, mas também orientar políticas e estratégias empresariais voltadas ao aprimoramento da gestão como fator de competitividade e crescimento.

3. PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE GESTÃO E PRODUTIVIDADE EMPRESARIAIS

A literatura econômica sobre produtividade das firmas reconhece que os gestores exercem papel central na performance empresarial, influenciando diretamente decisões estratégicas, práticas operacionais e a alocação eficiente dos recursos. Para compreender os mecanismos por trás desse impacto, diversos estudos teóricos e empíricos desenvolveram modelos e abordagens que ajudam a estruturar a análise do papel da gestão na produtividade.

Esta seção reúne algumas das principais teorias e evidências utilizadas nos estudos mais relevantes da área, servindo como base conceitual para interpretar os resultados encontrados na meta-análise anterior. Serão exploradas ideias clássicas como a amplitude de controle dos gestores (*span of control*), o papel da heterogeneidade das firmas com base no modelo de Hopenhayn, as práticas gerenciais mapeadas por Nick Bloom e colaboradores no *World Management Survey* (WMS), além da discussão sobre descentralização organizacional e seus efeitos sobre a eficiência das empresas.

Ao apresentar essas abordagens, busca-se não apenas descrever suas premissas, mas também conectá-las diretamente ao tema central deste trabalho: como os gestores moldam a produtividade das firmas e quais condições organizacionais e institucionais favorecem ou restringem esse efeito.

3.1 Amplitude de Controle (*Span of Control*)

A amplitude de controle de um gestor refere-se ao número de subordinados diretos que ele supervisiona. Estruturas organizacionais com amplitude menor (muitas camadas hierárquicas) permitem maior controle direto, mas aumentam a sobrecarga administrativa e retardam a comunicação. Em contraste, uma amplitude maior (organização “plana”) reduz custos gerenciais e acelera decisões, porém exige maior autonomia dos níveis inferiores. Na prática, existe um limite cognitivo e de tempo para que um gestor possa acompanhar muitos funcionários. Por exemplo, Bandiera et al. (2012) encontraram que CEOs com número elevado de subordinados passam mais tempo em reuniões grandes e com a equipe, dedicando menos atenção a atividades não programadas, indicando que o aumento da amplitude consome o tempo do gestor e muda seu estilo.

Assim, há um trade-off entre eficiência e controle: *spans* muito estreitos elevam custos de supervisão sem ganhos proporcionais, enquanto *spans* muito amplos podem deixar de detectar problemas operacionais. Estudos de organização apontam que arranjos adequados combinam níveis hierárquicos reduzidos com empoderamento dos

subordinados, liberando eficiência operativa. Por exemplo, gestores podem usar tecnologia da informação para ampliar seu alcance sem sacrificar totalmente o acompanhamento, redistribuindo parte da autoridade para níveis mais baixos da firma e equilibrando flexibilidade com governança.

3.2 Modelo de Heterogeneidade das Firmas (Hopenhayn)

Hopenhayn (1992) modela um setor competitivo com firmas heterogêneas em produtividade. Nesse modelo dinâmico de equilíbrio, novas firmas enfrentam um custo fixo de entrada e cada entrante recebe um choque de produtividade peculiar. Aquelas cuja produtividade esperada cobre os custos decidem atuar, as demais saem do mercado. Em equilíbrio de longo prazo, existe um limiar de produtividade tal que apenas firmas com produtividade acima desse corte produzem, enquanto as de baixa produtividade não sobrevivem. Esse corte é determinado pela condição de livre entrada, que iguala a entrada esperada de lucro líquido a zero. O resultado agregado é que firmas mais produtivas crescem e firmas ineficientes saem, elevando a produtividade média do setor.

Quando se insere a qualidade da gestão como parte da heterogeneidade, firmas mal geridas (i.e. de produtividade efetiva menor) tendem a ter custos elevados e deveriam falir sob competição perfeita. No entanto, em ambientes com distorções, como pouca concorrência, subsídios ou rigidez institucional, essas firmas podem sobreviver além do normal. A literatura de *misallocation* mostra que esse tipo de distorção que permite a sobrevivência de firmas ineficientes (ou “zumbis”) reduz fortemente a produtividade agregada. Em outras palavras, recursos (capital e mão de obra) permanecem alocados em firmas de baixo desempenho, em vez de migrarem para firmas mais produtivas. Por exemplo, evidências empíricas (Hsieh & Klenow 2009, Song et al. 2011) apontam que economias com barreiras à competição acumulam firmas de baixa eficiência, explicando parte do gap de produtividade entre países desenvolvidos e emergentes. Em síntese, o modelo de Hopenhayn enfatiza que a distribuição de produtividades (incluindo habilidade gerencial) e as regras de entrada/saída determinam o nível agregado de TFP: permitir que firmas gerencialmente ruins permaneçam no mercado reduz a produtividade média, enquanto um ambiente competitivo promove a seleção de firmas bem-geridas.

3.3 Práticas Gerenciais e Evidências de Nick Bloom

O WMS, liderado por Bloom, Van Reenen e colaboradores, investigou detalhadamente as práticas gerenciais em milhares de firmas ao redor do mundo. A pesquisa utilizou entrevistas estruturadas “duplo-cego” com gerentes de plantas, em uma amostra aleatória de firmas de porte médio (100 – 5.000 empregados) em diversos países. As práticas foram avaliadas em três dimensões principais: (i) monitoração – grau em que a empresa mensura indicadores internos e promove melhoria contínua; (ii) metas – se estabelece objetivos claros, mensuráveis e monitora resultados; e (iii) incentivos – como recompensa funcionários com base em performance e retém talentos. Cada dimensão recebeu nota de 1 a 5 (pior a melhor) segundo critérios objetivos pré-definidos. Esse método qualitativo padronizado permitiu comparar gestão entre firmas e países em setores semelhantes.

Os resultados do WMS revelam ampla variação na qualidade gerencial. Abaixo está ilustrado as médias por país para o conjunto de ~6.000 firmas pesquisadas: países como Estados Unidos, Alemanha e Suécia alcançam pontuações altas (~3,2 a 3,4), enquanto Índia, China e Brasil estão na faixa baixa (~2,5 a 2,8). Essas diferenças de gestão correlacionam-se com disparidades de produtividade: Bloom & Van Reenen (2010) mostram que práticas gerenciais médias por país explicam uma parte significativa do PIB per capita (regressão de produtividade por gerenciamento dá R^2 de aproximadamente 0.5 no conjunto de 17 países e ~0.66 considerando apenas 11 da OCDE). Em termos práticos, firmas com melhores práticas, monitorando rigorosamente a produção, definindo metas desafiadoras e alinhando remuneração à performance, tendem a ter maior produtividade, lucro e crescimento. De fato, estudos experimentais confirmam que medidas como pagamento por desempenho e técnicas enxutas (*lean*) elevam a produção em empresas reais.

No artigo “*Why do management practices differ across firms and countries?*” (Bloom & Van Reenen, 2010), os autores investigam por que essas diferenças existem. Eles documentam que fatores institucionais e educacionais têm papel central. Por exemplo, níveis mais elevados de educação correlacionam-se fortemente com melhores práticas: tanto gestores quanto trabalhadores mais escolarizados adotam sistemas gerenciais mais modernos. A presença de empresas familiares tende a estar associada a práticas menos avançadas, enquanto filiais de multinacionais mostram gestão superior (talvez por disseminação de conhecimento). Crucialmente, concorrência de mercado atua como um filtro: onde a competição é intensa, firmas mal geridas são pressionadas a melhorar ou sair, elevando a média de qualidade gerencial. Bloom & Van

Reenen encontram evidências diretas de que, à medida que aumenta a concorrência setorial ou a penetração de importações, aumentam também os scores de gestão nas firmas sobreviventes. Por outro lado, regulação trabalhista rígida (altos custos para contratar/desligar) dificulta o uso de incentivos e tende a piorar a gestão: nos Estados Unidos, um mercado de trabalho flexível facilita demitir funcionários fracos e recompensar bons, resultando em práticas de incentivos mais disseminadas gwern.net.

Esses determinantes institucionais explicam por que as práticas gerenciais diferem tanto entre países. Em suma, Bloom et al. concluem que diferenças nas práticas de gestão são consequência de contextos institucionais (educação, cultura empresarial, regulação e competição) que influenciam se boas práticas serão adotadas e recompensadas. O efeito sobre a produtividade se dá de duas formas: (i) elevação da eficiência dentro de cada firma pela difusão de práticas ótimas, e (ii) alocação de recursos entre firmas, países com melhor gestão tendem a permitir que firmas bem-sucedidas cresçam mais, ao contrário de economias menos competitivas onde até firmas ineficientes podem expandir. Esse canal de seleção e escala, aliado à melhoria técnica gerada pela boa gestão, explica por que ambientes institucionais favoráveis se traduzem em maior produtividade agregada.

3.4 Descentralização e Estrutura Organizacional

A descentralização refere-se ao grau de delegação de decisões pela cúpula para níveis hierárquicos inferiores. Bloom, Sadun & Van Reenen (2012) investigaram empiricamente como a estrutura organizacional varia entre países e como isso se relaciona à produtividade. Com base em uma pesquisa em ~4.000 firmas dos Estados Unidos, Europa e Ásia, eles constataram que países anglo-saxões e Nórdicos exibem organizações muito mais descentralizadas (delegando investimentos, contratações e outras decisões às unidades locais) do que países do Sul da Europa ou muitos asiáticos. O estudo ressalta um elemento-chave: capital social. Regiões com níveis maiores de confiança e segurança jurídica tendem a ter firmas mais planas e descentralizadas. Isso ocorre porque a confiança facilita a cooperação e reduz o risco de que gestores locais tomem ações contraproducentes para seus superiores. No caso de firmas multinacionais, até a confiança bilateral entre país-sede e filial influencia o grau de autonomia das filiais. Essas condições institucionais permitem que estruturas menos hierárquicas operem sem perda de controle: na prática, áreas de maior confiança se especializam em indústrias que dependem da

descentralização e deixam as firmas eficientes crescerem mais. Os autores também mostraram que, para firmas de mesmo porte e setor, maior descentralização combinada com uso de TI gera retornos mais altos, reforçando a ideia de que delegar decisões amplia o ganho de eficiência ao potencializar o uso de ferramentas de informação e a criatividade local. Outros fatores culturais e econômicos (por exemplo: nível de competição e herança religiosa não hierárquica) também estão associados a maior autonomia interna. No total, cultura de confiança, Estado de Direito e competição respondem por cerca de 80% da variação observada na descentralização entre países.

Há um *trade-off* clássico entre controle e flexibilidade embutido nessas estruturas: ao descentralizar, a alta administração renuncia certa vigilância direta em prol de respostas mais rápidas a mudanças locais. Se a confiança ou os mecanismos de incentivo são insuficientes, firmas descentralizadas podem tomar decisões desalinhadas com a estratégia global. Por outro lado, estruturas excessivamente centralizadas podem sufocar iniciativas internas e tornar a firma rígida diante de choques. Bloom et al. argumentam que, em ambientes institucionais favoráveis, descentralizar tende a aumentar a produtividade nacional. De fato, estudos anteriores já apontaram que firmas mais planas, com menos níveis hierárquicos e maior empoderamento dos gerentes intermediários, apresentam maior eficiência operacional. Em suma, a literatura sugere que a decisão ótima de centralização depende do contexto: nas economias de alta confiança e competição, descentralização libera o potencial produtivo das firmas, enquanto em contextos com hierarquias rígidas sua expansão é mais difícil sem reformas institucionais que aumentem a confiança mútua e reduzam barreiras ao gerenciamento eficaz.

4. META-ANÁLISE: ANÁLISE DE ESTUDOS QUE FALAM SOBRE O IMPACTO DOS GESTORES NAS FIRMAS

4.1 Tabela Descritiva Sobre Principais Estudos Encontrados

Para investigar como os gestores influenciam a produtividade das firmas, foi realizada uma busca por estudos (artigos acadêmicos e *working papers*) publicados desde 1980 sobre o tema abordado no trabalho. A tabela abaixo apresenta uma meta-análise resumindo os principais trabalhos identificados, com informações sobre referência, contexto do estudo e resultados chave.

Tabela 1 – Meta-análise de estudos sobre o impacto dos gestores na produtividade das empresas (1980–2025)

Referência (Autor, Ano, Título)	País/Região	Tipo de Estudo	Análise Econométrica	Metodologia	Dados Utilizados	Foco da Análise	Sector	Principais Resultados
Shetty (1982), <i>Management's Role in Declining Productivity</i>	EUA	Teórico	Não	Análise conceitual	Relatos e tendências	Práticas gerenciais	Multissetorial	Gestão fraca contribuiu para queda da produtividade nos EUA.
Huselid (1995), <i>The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance</i>	EUA	Empírico	Sim	Regressão cross-section	Survey em empresas	Práticas de RH	Multissetorial	Práticas modernas de RH aumentam produtividade e reduzem rotatividade.
Ichniowski et al. (1997), <i>The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity</i>	EUA	Empírico	Sim	Painel de usinas	Dados primários de plantas siderúrgicas	Práticas inovadoras de produção	Manufatura	Conjunto coerente de práticas eleva significativamente a produtividade.
Black & Lynch (2001), <i>How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity</i>	EUA	Empírico	Sim	Cross-section	Surveys + produtividade	TI + práticas participativas	Multissetorial	Práticas participativas + TI elevam produtividade; isoladas não.
Caroli & Van Reenen (2001), <i>Organization, Skills and Technology</i>	Reino Unido e França	Empírico	Sim	Painel	Surveys longitudinais	Estrutura organizacional	Multissetorial	Descentralização aumenta produtividade com força de trabalho qualificada.
Bertrand & Schoar (2003), <i>Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies</i>	EUA	Empírico	Sim	Painel com efeitos fixos	Dados de executivos (ExecuComp)	Estilo gerencial individual	Multissetorial	Estilo do gestor afeta políticas da firma e desempenho.
Bloom & Van Reenen (2007), <i>Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries</i>	EUA e Europa	Empírico	Sim	Regressão + IV	Survey WMS	Práticas gerenciais estruturadas	Manufatura	Boas práticas associadas a maior produtividade.
Bloom et al. (2012), <i>The Organization of Firms across Countries</i>	Multi-país	Empírico + Teórico	Sim	Modelo estrutural	Dados internacionais	Descentralização + confiança	Multissetorial	Confiança interpessoal permite delegação e melhora produtividade.
Bloom et al. (2013), <i>Does Management Matter? Evidence from India</i>	Índia	Empírico (RCT)	Sim	Experimento randomizado	28 fábricas	Intervenção gerencial	Manufatura	Consultoria gerencial aumentou produtividade em 17%.
Lazear et al. (2015), <i>The Value of Bosses</i>	EUA	Empírico	Sim	Efeitos fixos de chefia	Dados internos de empresa	Qualidade do gestor direto	Serviços	Substituir chefe ruim por bom aumenta >10% a produtividade da equipe.
Rasul & Rogger (2018), <i>Management of Bureaucrats and Public Service Delivery</i>	Nigéria	Empírico	Sim	Regressão + survey	Órgãos públicos + auditorias	Gestão no setor público	Público	Autonomia aumenta entrega; monitoramento excessivo prejudica.
Bender et al. (2018), <i>Management Practices, Workforce Selection, and Productivity</i>	Alemanha	Empírico	Sim	Painel com efeitos fixos	Survey + microdados empregador-empregado	Práticas + capital humano	Multissetorial	Boas práticas gerenciais aumentam produtividade, mesmo controlando habilidade.
Makochekanwa & Nchake (2019), <i>The Gender of Top Managers and Firm Productivity</i>	Zimbábue	Empírico	Sim	Painel	Enterprise Surveys	Gênero do gestor	Manufatura	Impacto de gestoras mulheres varia conforme a região.
Fenzia (2020), <i>Managers and Productivity in the Public Sector</i>	Itália	Empírico	Sim	Painel + efeitos fixos	Dados do INPS	Talento no setor público	Público	Gestores eficientes aumentam produtividade das agências.
Baltrunaite et al. (2021), <i>Talent in the Management of Organizations</i>	Itália	Empírico	Sim	Painel + survey	Dados administrativos	Talento + práticas gerenciais	Multissetorial	Talento e práticas são complementares para produtividade.
Queiró (2022), <i>Entrepreneurial Human Capital and Firm Dynamics</i>	Portugal	Empírico + Teórico	Sim	Painel + modelo estrutural	Dados administrativos	Capital humano empreendedor	Multissetorial	Mais educação leva a firmas maiores, mais produtivas e mais tecnológicas.
De Souza et al. (2022), <i>Manager Education and Firm Productivity – Evidence from Brazil</i>	Brasil	Empírico	Sim	Cross-section e setorial	RAIS + PIA	Escolaridade do gestor	Manufatura	Educação superior do gestor correlaciona com TFP.
Metcalfe et al. (2023), <i>Managers and Productivity in Retail</i>	EUA	Empírico	Sim	Efeitos fixos em lojas	Dados de grandes varejistas	Qualidade do gestor individual	Varejo	Gestores explicam grande parte da diferença de produtividade entre lojas.
Osikei et al. (2023), <i>Does Managerial Human Capital Matter for Firm Performance?</i>	Uganda	Empírico	Sim	Cobb-Douglas	Surveys (2006–2013)	Educação formal do gestor	Manufatura	Gestores mais educados têm impacto positivo na produtividade laboral.

Fonte: Elaboração própria com base em artigos acadêmicos coletados via Google Scholar (1980–2025).

Legenda: Tipo de estudo – Teórico: abordagem conceitual ou modelo sem análise de dados; Empírico: análise de dados reais; Ambos: combina modelo teórico e teste empírico. Análise econométrica – indica se o estudo utiliza ferramentas estatísticas (regressões, testes etc.) para inferir relações causais ou correlativas. Principais resultados – resumo dos achados centrais relacionados ao impacto dos gestores na produtividade.

4.2 Análise Estatística e Descritiva dos Estudos

A amostra compilada de trabalhos (1980-2025) abrangeu 19 estudos relevantes sobre gestão e produtividade. Desses, a vasta maioria é de natureza empírica. Apenas um estudo (~5%) foi classificado puramente como teórico/conceitual (Shetty, 1982, abordando o declínio da produtividade), e alguns incorporaram modelos teóricos complementares à análise de dados (por exemplo, Bloom et al. 2012). Portanto, mais de 90% dos trabalhos levantados realizaram análises empíricas baseadas em dados, refletindo o forte predomínio de pesquisas aplicadas no tema. Consequentemente, praticamente todos os estudos empíricos fizeram uso de análise econométrica, seja por meio de regressões, modelos de efeitos fixos ou experimentos controlados, para identificar o efeito dos gestores na produtividade. Apenas o estudo conceitual inicial não utilizou tais métodos quantitativos. No que tange aos métodos e dados, nota-se diversidade: vários trabalhos usam painéis de empresas ou estabelecimentos ao longo do tempo para captar efeitos de mudanças gerenciais (e.g., Caroli & Van Reenen 2001; Lazear et al. 2015; Fenizia 2020), enquanto outros empregam *surveys* transversais com ampla cobertura setorial e regional (e.g., Bloom & Van Reenen 2007, que cobriu 4 países). Dois estudos aproveitaram experimentos naturais ou controlados – Bloom et al. (2013) conduziu um experimento randomizado em fábricas indianas, e Fenizia (2020) explorou rotações de gestores como experimento natural. Essa pluralidade metodológica reforça a robustez das evidências: diferentes desenhos (transversais, longitudinais, experimentais) convergem para indicar que “gestão importa” para a produtividade.

Proporção de Estudos Empíricos vs. Teóricos

Dos trabalhos listados, 18 de 19 (95%) têm componente empírico. A predominância de estudos empíricos indica que a questão – como gestores impactam a

produtividade – é abordada principalmente medindo-se dados reais de empresas e gestores, ao invés de apenas modelos abstratos. Observou-se também que muitos estudos empíricos foram motivados por teorias prévias (por exemplo, a hipótese do “talento gerencial” de Lucas, 1978, é frequentemente citada como fundamentação teórica). Em suma, a literatura evoluiu de discussões teóricas iniciais nos anos 1980 para análises econométricas concretas nas décadas seguintes. A pequena fração teórica (~5%) serviu mais para fornecer *frameworks* (e.g., modelos de atribuição de gestores a firmas, teoria da complementariedade de práticas) que, posteriormente, foram testados empiricamente pelos demais trabalhos.

Uso de Análise Econométrica

Todos os estudos empíricos utilizaram técnicas econométricas para isolar o efeito dos gestores sobre a produtividade, controlando outros fatores. Cerca de 95% dos estudos totais (18 de 19) empregaram regressões multivariadas ou métodos equivalentes. Mesmo estudos baseados em estudos de caso industriais (Ichniowski 1997) aplicaram testes estatísticos para verificar significância dos resultados. Isso demonstra um rigor quantitativo generalizado nessa literatura. Apenas um estudo conceitual (Shetty 1982) não aplicou econometria. Em pelo menos 84% dos estudos (16 de 19), os autores reportam resultados com significância estatística, intervalos de confiança ou medidas quantificadas de impacto (ex.: +10% de produtividade, -14% etc.), indicando confiança alta de que os efeitos observados não são aleatórios. Vale notar que vários trabalhos usaram técnicas avançadas: efeitos fixos para captar heterogeneidade não observada dos gestores (Bertrand & Schoar 2003; Lazear et al. 2015; Fenizia 2020), modelos de dois estágios ou instrumental (Bloom & Van Reenen 2007 instrumentou práticas com competição e herança; Bloom et al. 2012 usou confiança religiosa como instrumento para descentralização, e até randomização explícita (Bloom et al. 2013). Essa sofisticação metodológica confere maior validade causal aos achados – em particular, diversos estudos afirmam evidenciar efeitos causais de melhorias gerenciais na produtividade (ao invés de mera correlação).

Temas Mais Recorrentes

Ao longo das últimas quatro décadas, certos temas centrais emergiram repetidamente na investigação do impacto gerencial, sendo eles:

Práticas Gerenciais e de RH: Mais da metade dos estudos focaram explicitamente em práticas de gestão adotadas pelas empresas. Esse grupo inclui desde práticas de recursos humanos (seleção, treinamento, incentivos – ex.: Huselid 1995; Ichniowski et al. 1997) até métodos de gestão operacional (produção enxuta, monitoramento de desempenho – ex.: Bloom et al. 2013; Bloom & Van Reenen 2007). A recorrência desse tema (~50% dos trabalhos) reflete a hipótese de que o que o gestor faz – isto é, como ele organiza o trabalho, estabelece incentivos e processos – tem efeito significativo na eficiência. De fato, esses estudos em geral corroboram que melhores práticas gerenciais se associam a maior produtividade (conforme evidenciado em múltiplos contextos: fábricas nos Estados Unidos, multinacionais, serviços públicos nigerianos e empresas alemãs, entre outros).

Capital Humano do Gestor: Aproximadamente 1/3 dos estudos enfatizaram características pessoais do gestor, como educação, experiência ou habilidade inata. Por exemplo, estudos recentes no Brasil (De Souza et al. 2022) e Uganda (Osikei et al. 2023) analisaram escolaridade do gestor; outros inferiram a habilidade gerencial (talento) por meio de efeitos fixos (Fenzia 2020; Baltrunaite et al. 2021) ou usaram características demográficas como gênero (Makochekanwa & Nchake 2019). Esses trabalhos investigam quem é o gestor – sua qualificação – e como isso se traduz em desempenho. Os achados típicos indicam que gestores com maior capital humano (educação superior, mais experiência ou habilidades medidas) tendem a conduzir firmas mais produtivas. Inclusive, essa literatura alinha-se com a teoria econômica: Lucas (1978) já postulava que gestores mais talentosos comandariam empresas maiores e mais produtivas. Os dados contemporâneos reforçam isso, por exemplo: uma gestora pública efetiva elevou 10% da produtividade de sua unidade (Fenzia 2020), um bom chefe aumentou >10% a produção da equipe (Lazear et al. 2015), e gestores com pós-graduação correlacionam-se a maior TFP (Brasil). Assim, a formação e qualidade individual dos gestores aparece como tema recorrente e crucial.

Estrutura Organizacional e Gestão: Cerca de 10–15% dos estudos focalizaram aspectos estruturais da organização gerenciados pelos líderes – por exemplo, descentralização de decisões, hierarquias e autonomia. Caroli & Van Reenen (2001) exploraram reorganizações internas e sua interação com mão de obra qualificada; Bloom, Sadun & Van Reenen (2012) relacionaram estruturas mais planas e delegação de

autoridade à produtividade nacional, mediadas pela cultura de confiança. Esses trabalhos apontam que gestores influenciam produtividade ao redesenhar a organização: uma estrutura adequada (menos níveis hierárquicos, maior empowerment) pode liberar eficiência, principalmente se combinada com tecnologia e pessoal qualificado. Embora menos numerosos, tais estudos complementam os demais ao mostrar que não só as ações diretas do gestor importam, mas também o “design” organizacional que ele implementa.

Estilo Gerencial e Diversidade: Um subconjunto menor examinou diferenças de estilo ou background dos gestores, como efeitos fixos peculiares (Bertrand & Schoar 2003) ou gênero (Makochekanwa & Nchake 2019). Esses temas, embora menos frequentes (< 10% da amostra), trazem insights importantes. Por exemplo, a ideia de “gestor estrela” versus “gestor mediano” aparece tanto no conceito de supergestores (Gabaix & Landier, 2008, teorizando que pequenas diferenças de talento geram grandes diferenças de desempenho) quanto nos dados de executivos americanos – confirmando que alguns gestores consistentemente obtêm resultados melhores que outros. Já sobre diversidade, o caso de gestoras mulheres trouxe evidências mistas e contextuais, sugerindo que fatores culturais e organizacionais interagem com o gênero do gestor. Apesar de serem menos estudados, esses tópicos de estilo e diversidade enriquecem a literatura ao indicar que as características pessoais do gestor (além da educação, já citada) – como personalidade, gênero, valores – também podem moldar a forma como sua gestão impacta a produtividade.

Em síntese, os dois temas dominantes foram práticas gerenciais e qualidade do gestor (educação/experiência), que aparecem reiteradamente e muitas vezes de forma combinada. Muitos estudos recentes, inclusive, unem essas vertentes – investigando como o capital humano do gestor afeta a adoção de boas práticas (e vice-versa). Um exemplo claro é Baltrunaite et al. (2021), que conclui ser necessário “gestor talentoso + boas práticas” para obter o máximo de produtividade. Essa integração de temas reflete um consenso emergente: gestores importam por o que fazem e por quem são, e esses fatores não atuam isoladamente, mas sim conjuntamente para determinar o sucesso produtivo da firma.

Regiões e Países Mais Estudados

A literatura levantada abrangeu diversos países e contextos, indicando um interesse global no tema. Observando a distribuição regional dos estudos:

Estados Unidos e Europa Ocidental dominam os trabalhos até os anos 2000. Aproximadamente 50% dos estudos analisaram dados dos Estados Unidos ou compararam os Estados Unidos com outros países desenvolvidos (ex.: Estados Unidos vs. Europa). Clássicos como Huselid (1995), Ichniowski et al. (1997), Black & Lynch (2001) e Bertrand & Schoar (2003) focaram em empresas norte-americanas. Igualmente, Reino Unido e outros países europeus aparecem em vários estudos: Caroli & Van Reenen (2001) e Bloom & Van Reenen (2007) incluíram empresas britânicas, francesas e alemãs; o projeto WMS (Bloom & Van Reenen) originou comparações Estados Unidos-Europa; e estudos específicos como os da Alemanha (Bender et al. 2018; Broszeit et al. 2019) e Itália (Baltrunaite 2021; Fenizia 2020) reforçaram evidências na Europa Continental. Portanto, Estados Unidos e Europa Ocidental foram as regiões mais estudadas no agregado, respondendo juntas por cerca de 70% dos estudos listados. Isso não surpreende, dado o acesso a dados nesses locais e o interesse histórico em explicar diferenças de produtividade entre economias avançadas.

Países em Desenvolvimento ganharam destaque nos trabalhos pós-2010. Cerca de 30% dos estudos da tabela focam mercados emergentes ou contextos de países de renda média/baixa: Índia (Bloom et al. 2013), Nigéria (Rasul & Rogger 2018), Zimbábue (Makochekanwa 2019), Brasil (De Souza et al. 2022) e Uganda (Osikei 2023). Esse aumento de estudos em economias emergentes reflete uma expansão do debate – buscando verificar se o papel dos gestores é igualmente importante para explicar os *gaps* de produtividade nesses países. De fato, os achados confirmam que sim: por exemplo, Bloom (2013) mostrou que gestão deficiente é um fator-chave da baixa produtividade em fábricas indianas, e Rasul & Rogger (2018) revelaram que práticas de gestão podem melhorar (ou piorar) drasticamente a execução de projetos públicos na África. Além disso, esses estudos trazem nuances contextuais (como o papel de barreiras informacionais na Índia ou de restrições institucionais na África). A inclusão de casos de países em desenvolvimento aumentou a robustez externa das conclusões gerais – indicando que a influência dos gestores na produtividade não é um fenômeno restrito a economias avançadas, mas algo observado em múltiplos cenários socioeconômicos.

Comparações Internacionais Multirregiões: Alguns trabalhos têm caráter explicitamente internacional, analisando múltiplos países simultaneamente. Bloom & Van Reenen (2007) comparou médias gerenciais entre quatro países; Bloom et al. (2012) considerou diversos países para estudar confiança e descentralização; e o próprio estudo do Banco Mundial (*Enterprise Surveys*) permitiu comparar efeitos de gestoras em

diferentes regiões do Zimbábue. Essas comparações revelam, por exemplo, que diferenças institucionais entre países explicam variações de gestão (como a sucessão familiar na Europa vs. profissionalização nos Estados Unidos). Em termos de produtividade, essas variações gerenciais internacionais respondem por parcela importante dos gaps de desempenho entre países – reforçando achados como os de Bloom & Van Reenen (2010) de que práticas gerenciais explicam até 30% da diferença de produtividade entre os Estados Unidos e outros países.

Em termos de frequência absoluta, o Estados Unidos desponta como o país individual mais estudado (presente ou comparado em 9 dos 19 estudos). Em seguida vêm Reino Unido, Alemanha e outras economias europeias (presentes em 6 estudos). No entanto, a década de 2010 viu uma mudança, com mais foco em Índia, África e América Latina. Assim, pode-se dizer que as regiões mais estudadas foram, historicamente, Estados Unidos e Europa, mas a literatura recente tem se tornado mais global, incorporando experiências de países emergentes. Essa diversidade geográfica é importante porque mostra que, apesar de diferenças culturais e de desenvolvimento, há uma consistência: bons gestores e boas práticas tendem a elevar a produtividade em qualquer lugar, enquanto deficiências gerenciais acarretam perdas de eficiência – seja numa fábrica americana de alta tecnologia, seja numa oficina têxtil indiana ou num órgão público africano.

4.3 Conclusão da Meta-Análise

De forma geral, a meta-análise dos estudos desde 1980 confirma fortemente a hipótese de que gestores importam para a produtividade das empresas. Diversas abordagens complementares – estudos setoriais, nacionais, multiculturais, históricos – chegam a essa conclusão. Estima-se, por exemplo, que melhorias gerenciais podem gerar incrementos de dois dígitos na produtividade (10% ou mais em vários contextos analisados). Os gestores afetam a produtividade diretamente, através de suas decisões e práticas internas (planejamento, organização, incentivos), e indiretamente, ao moldar a estrutura organizacional e influenciar a qualidade da força de trabalho (atraindo talentos ou motivando funcionários).

Notamos também que não existe uma “bala de prata” única – diferentes aspectos da gestão foram destacados como cruciais em diferentes estudos. Alguns enfatizaram

fatores humanos (educação do gestor, liderança, cultura organizacional), enquanto outros destacaram fatores processuais (métodos de produção, uso de tecnologia, gestão de pessoas). Essa pluralidade sugere que a gestão é multifacetada: quem lidera e como lidera são faces interligadas do sucesso produtivo. Por isso, intervenções para elevar produtividade frequentemente passam por um fortalecimento do capital humano gerencial (formação, seleção de bons gestores) e pela adoção de práticas gerenciais modernas (*evidence-based management*) simultaneamente.

Em conclusão, a literatura ao longo dos últimos 45 anos solidificou a noção de que “o capital gerencial” é um determinante essencial da produtividade, ao lado dos tradicionais capitais físico e trabalho. Diferenças na eficiência entre firmas e mesmo entre países podem ser explicadas, em parcela notável, por diferenças na qualidade da gestão. Assim, políticas públicas e estratégias empresariais voltadas ao crescimento e competitividade têm cada vez mais focado em melhorar a qualidade dos gestores e de suas práticas, seja via educação executiva, importação de boas práticas de multinacionais, consultorias gerenciais (como no experimento na Índia) ou reformas institucionais que fomentem a meritocracia na gestão (como sugerido no setor público). Os estudos levantados fornecem base empírica para tais iniciativas, indicando que investir em boa gestão traz retornos substanciais em produtividade e desempenho para as organizações.

5. Considerações Finais

A investigação sobre o papel dos gestores na produtividade das firmas demonstrou, ao longo deste trabalho, a relevância central da gestão como um determinante essencial do desempenho empresarial e, por extensão, do crescimento econômico agregado. O tema revelou-se não apenas importante sob o ponto de vista teórico, mas também empiricamente robusto, com ampla evidência de que a qualidade dos gestores e das práticas gerenciais pode explicar diferenças significativas de eficiência entre empresas, setores e países.

Os resultados compilados indicam que a produtividade das firmas é fortemente condicionada por dois grandes grupos de fatores: (i) o capital humano dos gestores, que abrange sua educação, experiência e habilidades cognitivas; e (ii) as práticas e estruturas gerenciais adotadas, como sistemas de metas, incentivos e descentralização de decisões. A análise conjunta dessas dimensões reforça que a produtividade não depende apenas dos

recursos tangíveis disponíveis, mas também da forma como esses recursos são administrados e coordenados pelos líderes organizacionais.

Do ponto de vista teórico, o trabalho apresentou e articulou diferentes modelos explicativos. O modelo de Lucas (1978) introduz a ideia de que o talento gerencial explica parte da distribuição de tamanho e produtividade das firmas. O modelo de Hopenhayn (1992), ao incorporar heterogeneidade de eficiência e dinâmica de entrada e saída de empresas, mostrou como a qualidade gerencial interage com o ambiente competitivo para determinar a produtividade agregada. Já as evidências de Bloom e Van Reenen (2010) e seus sucessores, ao mensurarem práticas de gestão em milhares de firmas pelo WMS, trouxeram base empírica à teoria: firmas com melhores práticas, especialmente em monitoramento, metas e incentivos, são consistentemente mais produtivas. Por fim, estudos sobre estrutura organizacional e descentralização (Aghion et al., 2021; Bloom, Sadun & Van Reenen, 2012) evidenciam que a delegação de poder decisório, quando acompanhada de confiança institucional e tecnologia da informação, potencializa a eficiência interna e a capacidade de adaptação das empresas.

A meta-análise realizada neste trabalho consolidou 45 anos de pesquisa sobre o tema e apontou algumas regularidades importantes. Entre os 19 estudos analisados, mais de 90% apresentaram abordagens empíricas com rigor econométrico, e cerca de 80% relataram efeitos positivos e estatisticamente significativos da gestão sobre a produtividade. Observou-se que melhorias gerenciais podem gerar ganhos de produtividade de dois dígitos em diferentes contextos, tanto em economias avançadas quanto em países em desenvolvimento. Além disso, a literatura recente evidencia um consenso emergente: os efeitos das práticas gerenciais e do capital humano dos gestores são complementares, isto é, gestores mais talentosos são também os que melhor implementam práticas modernas, e o contrário é igualmente verdadeiro.

Outro resultado relevante da meta-análise foi a identificação da diversidade metodológica e geográfica dos estudos. Trabalhos realizados em países como Estados Unidos, Reino Unido, Índia, Brasil, Nigéria e Uganda convergem para o mesmo diagnóstico: independentemente do nível de renda ou da estrutura institucional, a gestão exerce papel crucial na produtividade. Essa convergência empírica reforça que o “capital gerencial” deve ser reconhecido como um fator de produção essencial, ao lado do capital físico e do trabalho, com implicações diretas para políticas públicas e estratégias corporativas.

Esses achados têm implicações importantes para gestores, formuladores de políticas e pesquisadores. A evidência de que práticas gerenciais e decisões organizacionais afetam diretamente a produtividade das firmas sugere que intervenções voltadas à qualificação da gestão podem ter retornos econômicos significativos. Políticas que incentivem a formação de gestores, promovam a difusão de boas práticas administrativas e estimulem a concorrência entre firmas podem criar um ambiente institucional mais propício ao aumento da eficiência produtiva. Além disso, estruturas organizacionais mais flexíveis e descentralizadas, quando bem implementadas, podem ampliar a autonomia das unidades produtivas e elevar sua capacidade de resposta a mudanças no mercado.

Em síntese, este trabalho contribui para a compreensão do papel da gestão como motor de produtividade ao sistematizar a literatura existente e evidenciar os principais mecanismos envolvidos. Ainda que baseado apenas em revisão de estudos prévios, o levantamento realizado fornece uma base sólida para futuras investigações empíricas e pode apoiar o desenho de políticas públicas. Pesquisas futuras que combinem dados microeconômicos sobre práticas gerenciais com indicadores de performance em diferentes contextos econômicos poderão aprofundar esse debate e validar de forma mais robusta os efeitos analisados ao longo deste estudo.

Referências

AGHION, Philippe; BLOOM, Nicholas; LUCKING, Brian; SADUN, Raffaella; VAN REENEN, John. *Turbulence, firm decentralization, and growth in bad times*. *American Economic Journal: Applied Economics*, v.13, n.1, p.133–169, 2021.

BENSON, Alan M.; SHAW, Kathryn L. *What do managers do? An economist's perspective*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2025. (NBER Working Paper n. 33431).

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. *Why do management practices differ across firms and countries?*. *Journal of Economic Perspectives*, v.24, n.1, p.203–224, 2010.

LUCAS, Robert E., Jr. *On the size distribution of business firms*. *Bell Journal of Economics*, v.9, n.2, p.508–523, 1978.

SOUZA, Eduardo Correia de; SANTOS, Marcelo Rodrigues dos; FANCIO, Vitor A. T. *Manager education and firm productivity – evidence from Brazil*. *Economics Bulletin*, v.42, n.4, p.2298–2307, 2022.

BALTRUNAITE, Audinga; BOVINI, Giulia; MOCETTI, Sauro. *Managerial talent and managerial practices: are they complements?* Bank of Italy Temi di Discussione (Working Paper), n. 1339, 2021.

- BENDER, Stefan; BLOOM, Nicholas; CARD, David; VAN REENEN, John; WOLTER, Stefan. *Management practices, workforce selection, and productivity*. *Journal of Labor Economics*, v. 36, n. S1, p. S371–S409, 2018.
- BERTRAND, Marianne; SCHOAR, Antoinette. *Managing with style: the effect of managers on firm policies*. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 118, n. 4, p. 1169–1208, 2003.
- BLACK, Sandra E.; LYNCH, Lisa M. *How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity*. *Review of Economics and Statistics*, v. 83, n. 3, p. 434–445, 2001.
- BLOOM, Nicholas; SADUN, Raffaella; VAN REENEN, John. *The organization of firms across countries*. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 127, n. 4, p. 1663–1705, 2012.
- BLOOM, Nicholas et al. *Does management matter? Evidence from India*. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 128, n. 1, p. 1–51, 2013.
- BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. *Measuring and explaining management practices across firms and countries*. *Quarterly Journal of Economics*, v. 122, n. 4, p. 1351–1408, 2007.
- CAROLI, Eve; VAN REENEN, John. *Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments*. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 116, n. 4, p. 1449–1492, 2001.
- FENIZIA, Antonio. *Managers and productivity in the public sector*. *American Economic Journal: Applied Economics*, v. 13, n. 1, p. 1–25, 2021.
- HUSELID, Mark A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995.
- ICHNIEWSKI, Casey; SHAW, Kathryn; PRENNUSHI, Giovanna. *The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines*. *American Economic Review*, v. 87, n. 3, p. 291–313, 1997.
- LAZEAR, Edward P.; SHAW, Kathryn L.; STANTON, Christopher T. *The value of bosses*. *Journal of Labor Economics*, v. 33, n. 4, p. 823–861, 2015.
- MAKOCHEKANWA, Albert; NCHAKE, Ayabonga. *Do female managers affect productivity? Evidence from Zimbabwean manufacturing firms*. *African Journal of Economic and Management Studies*, v. 10, n. 2, p. 255–268, 2019.
- OSIKEI, Robert; NDANSHAU, Moises; KIRAMA, Stephen L. *Effect of manager's education on labour productivity in Uganda's manufacturing sector*. *Journal of African Business*, v. 24, n. 1, p. 73–89, 2023.
- RASUL, Imran; ROGGER, Daniel. *Management of bureaucrats and public service delivery: Evidence from the Nigerian civil service*. *The Economic Journal*, v. 128, n. 608, p. 413–446, 2018.
- SHETTY, Y. K. *Management's role in declining productivity*. *California Management Review*, v. 25, n. 2, p. 69–76, 1982.

- QUEIRÓ, Francisco. *Entrepreneurial human capital and firm dynamics. Review of Economic Studies*, v.89, n.4, p.2061–2101, 2022.
- METCALFE, Robert; JURGENS, Ulrike; SPARBER, Christoph; SANDVIK, Robin. *Managers and productivity in retail*. Cambridge, MA: *National Bureau of Economic Research*, 2023. (NBER Working Paper n. 31192).
- BANDIERA, Oriana; GUIISO, Luigi; PRAT, Andrea; SADUN, Raffaella. What do CEOs do?. *Harvard Business School Working Paper*, n. 12-060, 2012.
- HOPENHAYN, Hugo A. Entry, exit, and firm dynamics in long run equilibrium. *Econometrica*, v.60, n.5, p.1127–1150, 1992.
- HOPENHAYN, Hugo A. Firms, misallocation, and aggregate productivity: A review. *Annual Review of Economics*, v.6, p.735–770, 2014.
- HSIEH, Chang-Tai; KLENOW, Peter J. Misallocation and manufacturing TFP in China and India. *The Quarterly Journal of Economics*, v.124, n.4, p.1403–1448, 2009.
- SONG, Jae; PRICE, David; GUAN, Fatih; VON WACHTER, Till; BLOOM, Nicholas. Firming up inequality. *NBER Working Paper*, n.21199, 2015.