

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Carlos Gustavo Paiva Rodrigues

**O tipo de gestão pública aplicado no Instituto
Federal de Ciência e Tecnologia de Alagoas: Um
estudo de caso no Campus Arapiraca.**

Recife, 2014

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **O tipo de gestão pública aplicado no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Alagoas: Um estudo de caso no Campus Arapiraca.**

Nome do Autor: **Carlos Gustavo Paiva Rodrigues**

Data da aprovação: **19/12/2014**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	<input checked="" type="checkbox"/>
Grau 2	<input type="checkbox"/>
Grau 3	<input type="checkbox"/>

Recife, 19 dezembro 2014

Assinatura do autor

Carlos Gustavo Paiva Rodrigues

O tipo de gestão pública aplicado no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Alagoas: Um estudo de caso no Campus Arapiraca.

Orientadora: Débora Coutinho Paschoal Dourado, PhD.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Empresarial Estratégica, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2014

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração

O TIPO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADO NO INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE ALAGOAS: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS ARAPIRACA.

Carlos Gustavo Paiva Rodrigues

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade Federal de
Pernambuco e aprovada em (dia) de (mês) de (ano).**

Banca Examinadora:

Débora Coutinho Paschoal Dourado, Dra., UFPE (Orientadora)

Umbelina Cravo Lagioia Teixeira Torres, Dra., UFPE (Examinador Externo)

Joséte Florencio dos Santos, Dra., UFPE (Examinador Interno)

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pois ele me fez crer que há tempo para todas as coisas e me deu forças a chegar ao final de mais uma jornada, sendo forte e passando por todas as dificuldades externas que tanto dificultaram o andamento do trabalho.

Agradeço a Dra. Débora Dourado, minha orientadora, que me passou tranquilidade em momentos conturbados durante o processo de construção do trabalho, me orientou sobre os passos a serem tomados nesse trabalho.

Às Doutoras Joséte Florencio e Umbelina Lagioia, às quais tenho muito apreço e admiração nos trabalhos desempenhados pelas mesmas em sua disponibilidade para participar como examinadoras.

À minha família, em especial minha esposa, que passou por todo o processo criativo e me ajudou em momentos especiais.

Por fim, a todos os que fizeram desse sonho uma realidade.

Resumo

A pesquisa foi realizada em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Estado de Alagoas, mais precisamente no Campus Arapiraca teve como finalidade identificar o tipo de gestão utilizado no Campus. Constituiu-se de um estudo de caso exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, realizado por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas, entrevistas essas realizadas com os gestores com poder de tomada de decisão, como técnica de análise utilizou-se da abordagem de análise de conteúdo, baseando-se nos conceitos pré-existentes. Foi realizado um levantamento da literatura a cerca dos modelos/tipos de gestão pública para posteriormente comparação entre as aplicações práticas e os modelos teóricos com a finalidade de identificação do modelo usado. As conclusões as quais foram possíveis de chegar mostra uma mescla entre os modelos de gestão. Mas os resultados indicam a tendência a um tipo específico de modelo de gestão. As recomendações gerenciais são fruto de uma análise entre as aplicações práticas e os modelos teóricos. Entretanto, há de se considerar que, possivelmente, as alterações na Contabilidade Aplicada ao Setor Público a partir do ano de 2010 tenham impulsionado alterações no tipo/modelo de gestão do ente pesquisado.

Palavras-chave: Modelo de gestão. Administração Pública. Burocrática. Gerencial. Governança Pública

Abstract

The survey was conducted in a Federal Institute of Education, Science and Technology in the State of Alagoas, more precisely in the Campus Arapiraca aimed to identify the type of management used in the Campus. Consisted of an exploratory case study and descriptive, qualitative, conducted through documentary analysis and interviews semistructured, these interviews conducted with managers with decision-making power, as analysis technique was used approach content analysis, based on pre-existing concepts. A survey of the literature was performed at about the models / types of public administration for later comparison between practical applications and theoretical models in order to identify the model used. The findings which were possible to get shows a mix between management models. But the results indicate the trend to a specific type of management model. The managerial recommendations are the result of a relationship between practical applications and theoretical models. However, we should also consider that, possibly, changes in the Public Sector Applied Accounting from the year 2010 have driven changes in the type / management model entity researched.

Keywords: management model. Public Administration. Bureaucratic. Management. Public Governance

Lista de Figuras

Figura 1 (2) – Diagrama das formas de propriedade e de administração no estado	26
Figura 2 (2) – Diagrama das dimensões fundamentais da gestão pública democrática	30
Figura 3 (2) – Diagrama do sistema de governança em órgãos e entidades da administração pública	34
Figura 4 (2) – Diagrama do sistema de governança na administração pública (Interno)	35
Figura 5 (2) – Diagrama do sistema de informações contábeis	38
Figura 6 (3) – Organograma do IFAL – Campus Arapiraca	46
Figura 7 (3) – Diagrama dos procedimentos para análise de dados	48

Lista de Gráficos

Gráfico 1 (4) –	Tipo de gestão nos documentos externos	61
Gráfico 2 (4) –	Tipo de gestão nos documentos internos	61
Gráfico 3 (4) –	Tipo de gestão nos documentos externos e internos	62
Gráfico 4 (4) –	Tipo de gestão nos documentos externos antes 2010	63
Gráfico 5 (4) –	Tipo de gestão nos documentos externos após 2010	63
Gráfico 6 (4) –	Tipo de gestão nos documentos comparativo antes e após 2010	64

Lista de Quadros

Quadro 1 (2) –	Características básicas dos modelos organizacionais	28
Quadro 2 (2) –	Variáveis observadas na comparação dos modelos	31
Quadro 3 (2) –	Comparativo das características e variáveis dos modelos de gestão	32
Quadro 4 (2) –	Estrutura de governança no setor público	35
Quadro 5 (3) –	Palavras-chave de identificação das categorias	45
Quadro 6 (3) –	Resumo da metodologia adotada: operacionalização do projeto de pesquisa	49
Quadro 7 (4) –	Compilação dos dados das entrevistas visão do entrevistado	66
Quadro 8 (4) –	Compilação dos dados das entrevistas, análise do conteúdo das entrevistas	67
Quadro 9 (4) –	Síntese dos resultados	68

Lista de Siglas

CASP	CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO
CF	CONSTITUIÇÃO FEDERAL
CFC	CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE
DASP	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO
DCASP	DEMONSTRAÇÕES DA CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO
GTCP	GRUPO DE TRABALHO DA CONVERGÊNCIA PARA O SETOR PÚBLICO
IAS	INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD
IFAL	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFET	INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFRS	INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD
IFAC	INTERNATIONAL FEDERATION ON ACCOUNTANTS
IPSAS	INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARD
LDO	LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS
LOA	LEI ORÇAMENTÁRIA ANNUAL
NPM	NEW PUBLIC MANAGEMENT
PCASP	PLANO DE CONTAS DA CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO
PPA	PLANO PLURIANUAL
PROPAD	PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO
SIAFI	SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL
STN	SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL
TCU	TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Sumário

1	Introdução	13
1.1	Objetivos	18
1.1.1	Geral	18
1.1.2	Específicos	18
1.2	Justificativas	19
1.2.1	Justificativa Teórica	19
1.2.2	Justificativa Prática	20
2	Referencial Teórico	22
2.1	A evolução histórica da Administração Pública no Brasil	23
2.2	A CASP como inovação na gestão pública	36
3	Procedimentos metodológicos	40
3.1	Coleta de dados	41
3.1.1	Definição operacional e construtiva das categorias	43
3.1.2	Unidade de análise – Campus Arapiraca	45
3.2	Análise de conteúdo	47
3.3	Limitações do trabalho	49
4	Análise dos dados	51
4.1	Análise das entrevistas	51
4.1.1	Política e a Administração	51
4.1.2	Funções administrativas enfatizadas	54
4.1.3	Abordagem da gestão	56
4.1.4	Princípios mais latentes	58
4.2	Análise dos documentos	59
4.3	Síntese dos resultados	64
4.3.1	Compilação dos dados	65
5	Conclusão	69
5.1	Respondendo a pergunta de pesquisa	69
5.2	Recomendações para futuras pesquisas	70
5.3	Recomendações gerenciais	71
6	Referências	73
	APÊNDICE A – Protocolo de estudo de caso	79
	APÊNDICE B – Lista de documentos externos que se relacionam com o setor de contabilidade e finanças	89
	APÊNDICE C – Lista de documentos internos que se relacionam com o setor de contabilidade e finanças	97
	APÊNDICE D – Transcrição da entrevista – FR	98
	APÊNDICE E – Transcrição da entrevista – JA	103
	APÊNDICE F – Transcrição da entrevista – JE	108
	APÊNDICE G – Relatório Executivo	113

1. Introdução

Dentre os diversos ramos da administração aquele que será abordado enfaticamente nesse trabalho e o ramo da administração pública que para Meirelles (2010) se trata de todo o aparelhamento do Estado organizado para realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A administração pública evoluiu e a literatura categorizou alguns modelos teóricos a cerca dessa evolução. Nesse trabalho, são apresentados modelos teóricos de gestão pública, como também um breve histórico da evolução da administração pública.

Para Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2006), a administração pública pode ser observada em dois aspectos: 1) o amplo, referindo-se tanto as funções políticas de estabelecer diretrizes governamentais quanto a função executiva; e 2) o estrito, mantendo-se na execução de atividades administrativas. O objeto do estudo aborda a administração pública pelo sentido estrito.

Bresser Pereira (1996) comenta que a administração pública perpassou por três estágios: o modelo patrimonialista; modelo burocrático; e o modelo gerencial. Klering e Porsse (2010), citam que além dos três já mencionados há outro modelo chamado “societal”, esse último recebe o nome devido ao maior enfoque social-participativo.

Consoante ao modelo patrimonialista na administração pública, a Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 37, prescreve alguns princípios, dentre os quais destacam-se os da impessoalidade e da legalidade. Segundo Meirelles (2010), para a administração pública impessoalidade refere-se ao ato administrativo do interesse comum, sem parcialidade de decisão, ou seja, a decisão deve ser impessoal para atingir o interesse público; sobre o segundo, o autor comenta que na administração pública o gestor está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e exigências do bem comum. Meirelles (2010) comenta que o modelo patrimonialista por si só é um modo de gestão ilegal.

Devido a isso, o modelo patrimonialista não fará parte da análise, pois, não há intenção de identificar ilegalidades, mesmo porque se parte do pressuposto que os atos administrativos são legais (presunção de legitimidade), pois diz Di Pietro (1993) que por agir dentro dos ritos da lei, subtemde-se que seus atos são verossímeis.

A intenção real do trabalho e de identificar o modelo teórico que mais se adequa a gestão. Assim perguntas como: Qual a visão estratégica? Quais procedimentos são adotados para determinadas práticas? Quais são as ações institucionais? E como e por que são feitas as ações institucionais? Serão utilizadas para identificação do modelo teórico adotado.

O presente trabalho também comenta sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a fim de correlacionar o objeto de estudo (tipos ou modelos de gestão) com o *locus* da pesquisa, o Instituto Federal de Alagoas – Campus Arapiraca.

Considerando o contexto de evolução da administração pública nacional (não só nos seus modelos de gestão como também nas suas políticas públicas). Para isso se faz necessário um breve histórico da evolução dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Segundo registro do Ministério da Educação, a ideia de uma rede federal de educação técnica e profissional começou em 1909 o presidente da República, Nilo Peçanha, deu início a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica com a finalidade de atingir a necessidade crescente do mercado da época em mão de obra qualificada. Entretanto, foi na década de 1980, devido ao novo cenário econômico, que a rede federal se expandiu em todo o território nacional (BRASIL, 2014).

O Brasil destacou-se na expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, tendo seu nome alterado. A nomenclatura atual do projeto de educação (Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET) de Nilo Peçanha, deu-se devido à expansão de porte e abrangência dos cursos dos institutos, variando de curso técnico profissionalizante até pós-graduação *stricto sensu*. Por abranger os cursos de graduação e pós-graduação, os preceitos aplicados às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, também se aplicam aos IFET (AMARAL, 2008).

Por se tratar de uma Autarquia de regime especial a Rede de Educação detinha autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, conforme o disposto na lei nº 11.892/08, fazendo com que as decisões fossem de seus diretores, com a finalidade de primar pela qualidade do ensino. Embora a lei determine autonomia administrativa e financeira o estudo apontado por Amaral (2008) defende que uma verdadeira autonomia exige a definição clara do montante de recursos a ser distribuído entre as instituições. Nesse mesmo estudo ele defende que a resposta aos questionamentos sobre: “como dividir o montante de recursos entre as instituições? Como deveriam ser utilizadas as fórmulas contendo indicadores quantitativos e qualitativos? E como definir indicadores qualitativos?” é fundamental para se identificar a verdadeira autonomia.

As respostas a esses questionamentos levarão ao entendimento sobre a importância da contabilidade pública na gestão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Além de administração pública com seus modelos teóricos e do *locus* de pesquisa, a dissertação traz a visão a partir do setor de contabilidade e finanças. Fazendo uma análise a

partir da perspectiva dos gestores a sobre essa área. Sendo que para haver uma boa análise desse setor faz-se necessário conhecer um pouco da evolução da contabilidade no Brasil.

As mudanças na contabilidade do Brasil se deram da seguinte forma:

I. No âmbito privado, o Brasil editou as leis nº 11.638/07 e 11.941/09 adequando a Lei das Sociedades por Ação às normas internacionais de contabilidade IAS/IFRS (*International Accounting Standard/ International Financial Reporting Standard*), emitidas pelo IASB (*International Accounting Standar Board*).

II. No setor Público, também sofreu significativas alterações pelo órgão internacional responsável pela convergência, harmonização e padronização das normas contábeis públicas IFAC (*International Federationon Accountants*) o qual emitiu as IPSAS (*International Public Sector Accounting Standard*), fazendo necessária a criação de um grupo de trabalho liderado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) denominado Grupo de Trabalho da Convergência para o Setor Público (GTCP) para cumprir a agenda de convergência dessas normas (FRAGOSO et al., 2012).

De acordo com Fragoso et al. (2012), essa adequação da lei brasileira às IAS/IFRS implicou no surgimento da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP). Feijó (2013) comenta: “Neste momento, o país está vivendo o início de outro foco de avanços, que pode ser considerado uma verdadeira revolução contábil”.

Bezerra Filho (2014) diz: “Ao resgatar os princípios e postulados da ciência contábil, verifica-se que a Contabilidade Aplicada ao Setor Público, assim como qualquer outro ramo da ciência contábil, obedece aos princípios de contabilidade”, nesse trecho o autor deixa claro que CASP não é um ordenamento legal, é muito mais que isso é um ramo da ciência contábil. Sendo, segundo o autor as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBCASP) são parte do ordenamento jurídico para a aplicabilidade da CASP. Dessa forma, o presente trabalho ao falar de CASP está utilizando-se do pensamento do autor o qual trata CASP como um dos ramos da ciência.

Segundo Darós e Pereira (2009), a NBCASP apresenta modo amplo o campo de atuação, tendo em vista abranger todo o patrimônio da entidade, diferentemente da visão estritamente orçamentária imposta pela Lei Federal nº 4.320/64. Feijó (2013) aumenta essa diferença entre a Contabilidade Pública e a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (atendendo as normas internacionais), respondendo ao questionamento: “Mas quais são as principais características de um sistema contábil de alto nível?”. Para o autor não só a desvinculação da contabilidade com a informação orçamentária, mas também os seguintes:

1. Usar regime de competência para as receitas e despesas;

2. Apresentar informações não financeiras das Demonstrações Contábeis;
3. Possuir forte influência dos órgãos profissionais contábeis;
4. Apresentar informações que suportem o levantamento de eficiência, efetividade e economicidade nos serviços; e
5. Desenvolver sistemas de contabilidade no sentido de melhorar o gerenciamento da Administração Pública.

Como decorrência, o setor de contabilidade de qualquer órgão público além de ser obrigado a utilizar-se da CASP deve ser orientado a gerar informações decorrentes do uso dessa ferramenta (FRAGOSO et al., 2012).

Após contextualização histórica dos IFETs e da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é necessário entender a relação que o presente instrumento faz entre os dois polos. Em termos práticos o IFET se trata de uma autarquia em regime especial detentora de autonomia administrativa e enquanto ente público obedece ao prescrito no parágrafo único do art. 70 da CF (Constituição Federal):

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

Devido ao prescrito no artigo constitucional citado a cima e a preceitos dispostos na CASP, princípios como transparência e qualidade no gasto público são motivadores para a administração pública vir dando maior importância e maior foco a acessibilidade da informação por parte do contribuinte, surgindo propostas de controle social como *accountability* e governança pública, termos que envolvem os preceitos de prestação de contas e responsabilidade social (FRAGOSO et al., 2012).

Portanto, a gestão contábil, ou seja, o setor responsável por aplicar os conceitos previstos na Constituição Federal do Brasil utiliza-se dos normativos da CASP como o meio pelo qual esses princípios sejam atingidos, ou seja, para o IFET conseguir atingir os novos preceitos da administração pública deve utilizar-se da CASP, e de seus normativos, como instrumento de prestação de contas, controle e avaliação da gestão.

Desse modo, o presente trabalho se propõe a identificar, discutir e apontar qual é o modelo de Gestão do IFET de Alagoas – IFAL (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas) em meio às mudanças tanto na Administração Pública quanto na Contabilidade Aplicada ao Setor Público, tendo como a questão de pesquisa: **Qual o tipo de gestão pública aplicada no IFAL-Arapiraca, na perspectiva dos gestores considerando o setor de contabilidade e finanças?** O caso refere-se à gestão contábil como ferramenta para

identificar o modelo de gestão pública comparando as características dos modelos existentes na literatura com as características aplicadas no IFAL – Campus Arapiraca.

Essa dissertação se delinea em cinco capítulos, no qual o primeiro ao abordar a apresentação do tema contextualizando por meio de um levantamento histórico de evolução tanto da administração e contabilidade pública como nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, e a explicação de que o setor de contabilidade é o responsável pela aplicação de conceitos como *accountability* e governança pública. Trazendo em tópicos os objetivos deste trabalho, utilizando-se dos objetivos específicos para responder a pergunta de pesquisa que é o objetivo geral, com a finalidade de fazer uma reflexão para aprimoramento. Acompanha também as justificativas teóricas e práticas do estudo. O capítulo seguinte apresenta a perspectiva do pesquisador à luz da bibliografia clássica e contemporânea sobre administração pública, governo, práxis de gestão pública e o contexto brasileiro, fazendo um desenho histórico sobre as práticas adotadas no país e a relação com a Contabilidade Aplicada ao Setor Público, ou seja, a gestão contábil atual. O terceiro capítulo aborda o viés qualitativo do pesquisador por meio da metodologia adotada com a finalidade específica de responder a questão de pesquisa, indicando a técnica de coleta de dados, as fontes dos dados e a técnica de análise dos dados. O quarto capítulo fala sobre as análises dos dados, trazendo ao leitor os resultados auferidos com as entrevistas e análises documentais. O último capítulo aponta a conclusão da pesquisa, indica as limitações da pesquisa e traz recomendações gerenciais.

1.1 Objetivos

Para o presente trabalho a instrumentalização para alcançar o objetivo geral é alicerçada por pressupostos teóricos e legais, sendo a organização escolhida, por conveniência, o Campus Arapiraca, tendo em vista ser o local de trabalho do pesquisador. Partindo do setor de contabilidade e finanças, a direção administrativa, a direção geral e áreas afins que se relacionam diretamente com o setor de contabilidade e finanças do Campus. Os detalhes acerca do caso serão apresentados na seção de Método.

1.1.1 Geral

Compreender o modelo de gestão utilizado no IFAL na perspectiva dos gestores considerando o setor de contabilidade e finanças do Campus Arapiraca.

1.1.2 Específicos

1. Confrontar os principais modelos de gestão da Administração Pública às práticas dos setores administrativo e acadêmico que são relacionados ao setor de contabilidade;
2. Analisar as aproximações e distanciamentos entre o setor de contabilidade e finanças do IFAL, campus Arapiraca e os modelos teóricos.

1.2 Justificativas

No presente capítulo serão apresentados os motivos pela escolha do tema relacionados à relevância para a comunidade acadêmica, contribuição empírica como também a contribuição da pesquisa pelo ponto de vista prático.

1.2.1 Justificativa Teórica

Segundo Feijó (2013) CASP tem sido alvo de estudo nas últimas décadas, desta forma ainda não é uma doutrina totalmente regulada pela legislação e não foi implantada em sua totalidade. O mesmo autor comenta que o Brasil se utiliza da tradição de aperfeiçoamento dos seus instrumentos de gestão, explicando a evolução nos estudos, que vem ocorrendo de forma lenta, a partir de algumas crises econômicas, desde a década de 60.

O setor público brasileiro tem uma extensa tradição de aperfeiçoamento em seus instrumentos de gestão das contas públicas, iniciando-se com a edição da Lei nº 4.320/1964, passando pela implantação dos instrumentos de registro, como o Siafi, e finalizando o século com a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (FEIJÓ, 2013).

O autor ainda afirma que o Brasil está vivendo o início de outro foco de avanços que é a implantação do novo modelo da CASP que tem como objetivo a convergência com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (IPSAS). Entretanto, as IPSAS passam pelo processo de *benchmarking* tendo em vista a legislação brasileira e suas peculiaridades tributárias. Vale salientar que a CASP são normativos e não processo de análise; sendo assim, não se trata em um modelo de gestão e sim são instrumentos que auxiliam ao processo de tomadas de decisão (FEIJÓ, 2013).

Ademais, o processo administrativo brasileiro também é sobremodo não comparável com o de outros países. Para Zwick *et al.*(2012) a peculiaridade do sistema administrativo público brasileiro o torna único, decorrente de sua cultura formadora.

O setor de contabilidade e finanças do IFAL – Campus Arapiraca é lastreado pelos normativos da CASP. Feijó (2013) diz que os normativos impactam diretamente no processo de gestão, visto que sua execução vai interferir em três pontos importantes dentro da Instituição: as pessoas, os processos e os sistemas. O autor trata desses pontos considerando que a implantação das mudanças exigirá profissionais mais capacitados, os processos precisarão ser revistos para que o registro contábil seja efetuado corretamente e os sistemas de

informações contábeis deverão ser modernizados e devem estar adequados ao padrão contábil exigido pelo Plano de Contas Aplicado ao Setor Público.

Desta forma, como o cerne do objeto de estudo é o modelo de gestão e a perspectiva vem do setor contábil, o entendimento sobre CASP é muito útil para apoiar as análises. Então, o confronto entre os modelos existentes na literatura com as práticas segundo a perspectiva do setor de contabilidade e finanças nos trará uma parte do que pode ser tratado como o modelo de gestão do IFAL-Arapiraca.

O estudo servirá como instrumento para um prospecto do modelo de gestão aplicado no local.

Em suma, as justificativas teóricas são:

1. Os normativos da NBCASP não serem uma doutrina totalmente regulada (FEIJÓ, 2013);
2. As peculiaridades do sistema brasileiro (ZWICK et al, 2012); e
3. Utilização do caso como ilustrativo sobre os conceitos da CASP e procedimentos existentes para um prospecto do modelo de gestão aplicado no local.

1.2.2 Justificativa Prática

A portaria nº 148/08, do Ministério da Fazenda faz saber as ações e importância dada pelo governo federal relativo à convergência da CASP com as IPSAS. Conforme Mota (2009) as mudanças ocorridas na contabilidade do país refletem a preocupação em uma linguagem global financeira. Em especial as informações entre governos: superávit primário, índice de endividamento, risco país, essas são algumas informações as quais a CASP disponibiliza para transações interpaíses. Não obstante, esse normativo servir como instrumento que auxilia o controle social, por meio da *accountability* e *governance*.

No sentido de adequar a CASP, o CFC editou a NBC TSP 16 (Normas Brasileiras de Contabilidade, Técnica do Setor Público) para facilitar a assimilação do arcabouço conceitual (MOTA, 2009).

Ademais a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) definiu prazos para a implantação dessas mudanças normatizados pela portaria nº 828, de 14 de dezembro de 2011, atualizada pela portaria nº 231, de 29 de março de 2012. Esses procedimentos devem ser implantados no Governo Federal em 2014.

Pretende-se, com o resultado da pesquisa, formular planos setoriais no âmbito do Campus para facilitar as execuções financeiras e produção de relatórios para auxiliar na gestão, pois, para Barbosa (2013), essa é uma das finalidades do setor de contabilidade.

De acordo com Feijó (2013), o setor contábil é o responsável maior da administração em adequar a CASP ao modelo de gestão.

Demonstra-se relevante, o estudo a ser executado, devido ao benefício organizacional que será apresentado. Ou seja, melhor uso da CASP no auxílio à gestão. Barbosa (2013), diz: “A contabilidade possui um importante papel para os gestores, uma vez que produz relatórios essenciais à tomada de decisões”.

Em resumo, as justificativas praticas são:

1. A CASP como pressuposto de instrumentalização do modelo de gestão – Mota (2009);
2. O setor contábil é o responsável maior da administração em adequar a CASP ao modelo de gestão (FEIJÓ, 2013), sendo este o benefício do caso para a gestão do campus Arapiraca.

2. Referencial teórico

Na obra de Thomas Hobbes, “Leviatã”, o autor faz várias alusões a textos bíblicos para fundamentar a maldade do homem, seu caráter perverso e que por si só não haveria como os homens conviverem em sociedade sem um alguém a lhe guiar. Esse alguém para Hobbes seria o Estado e para haver o equilíbrio entre a sociedade os indivíduos faz-se necessário aceitar perder algo de valor em busca do bem comum, nesse caso seria a liberdade, ou seja, perder a parte considerada aceitável de sua liberdade com a finalidade de conviver em sociedade.

Para Hobbes (1651), As ações praticadas pelo homem derivam da sua vontade e essa por sua vez decorre da liberdade, sendo ela a culpada pelas condutas malignas feitas pelo homem. O autor afirma que a deixar que um ente superior governe parte das ações do povo pode conter praticas abusivas.

Hobbes (1651) diz que a função do Estado é suprir as necessidades do bem comum, ou seja, suprir a necessidade da população. O termo bem-estar social traz a alusão de que o valor pago pelo contribuinte está sendo aplicado pelo Estado com a finalidade de suprir as necessidades da maioria. Para Rousseau (1778) os homens precisam se unir para atingir esse bem comum.

Ora, como é impossível aos homens engendrar novas forças, mas apenas unir e dirigir as existentes, não lhes resta outro meio, para se conservarem, senão formando, por agregação, uma soma de forças que possa arrastá-los sobre a resistência, pô-los em movimento por um único móbil e fazê-los agir de comum acordo (ROUSSEAU, 1778).

Entretanto, para Huntington (1965), o contexto citado por Rousseau faz com que a modernização da sociedade gere instabilidade, e sua consequência é a decadência política. Esse último indica que ao invés de o Estado buscar a modernização social o objetivo seria perseguir a ordem política. Pois, segundo o autor, a mobilização social altera os desejos da sociedade e o desenvolvimento econômico transforma a capacidade dos indivíduos.

Mello (2010) explica que a incapacidade de satisfazer novos desejos gera instabilidade. Entretanto, para Fukuyama (1989), a distinção entre homem e animal é que cada um quer o reconhecimento como ser digno e de valor. “O desejo de reconhecimento não é só uma característica especificamente humana, mas é também o motor do processo histórico” (MELLO, 2010).

Então, de acordo com Fukuyama (1989): “Desejo para o acesso à cultura de consumo, criado em grande medida, pelo Japão, tem desempenhado um papel crucial na propagação do liberalismo econômico em toda a Ásia, e, conseqüentemente, na promoção do liberalismo político”. O autor afirma que a evolução ideológica da humanidade é a universalização do Ocidente liberal e da democracia como forma de governo.

No contexto de administração pública Guerra et al. (2012), ao usar o termo Nova Administração Pública refere-se ao modelo de gestão que leva princípios de eficiência de empresas privadas a organizações públicas. Os autores defendem por meio de uma análise epistemológica e documental que pelo viés Kuhniano a Nova Administração Pública representou uma ruptura ao modelo burocrático vigente. Referem-se, ainda, a Nova Administração Pública segundo o trabalho de Popper como uma evolução necessária, indicando que os princípios do modelo burocrático weberiano já não é mais capaz de garantir a governança aos Estados.

2.1 A evolução histórica da Administração Pública no Brasil

Costa (2008) afirma que não é possível entender as transformações do Estado e da administração pública brasileira sem tentar reconstruir os processos de formação e diferenciação histórica que constituiu o Brasil. Partindo desse pressuposto o presente instrumento abordará de forma a reconstruir simplificadaamente as alterações administrativas do Estado.

A vinda da família real portuguesa em 1808, no Rio de Janeiro, transformou a colonização extrativista no Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves. Segundo Costa (2008) esse marco não significa que inexistia administração política no Brasil. O autor defende que a administração colonial se tratava de um emaranhado de ordenamentos gerais, encargos e atribuições os quais não obedeciam a princípios uniformes de simetria e hierarquia. Para o autor esse caos fazia surgir funções que não existiam, competências passadas para outro servidor quando já havia quem fosse o responsável, subordinações diretas que subvertiam a hierarquia e minavam a autoridade. Corroborando com o argumento Holanda (1995), comenta que o princípio da hierarquia nunca chegou a importar entre os brasileiros.

Toda hierarquia funda-se necessariamente em privilégios. E a verdade é que, bem antes de triunfarem no mundo as chamadas idéias[sic] revolucionárias, portugueses e espanhóis parecem ter sentido vivamente a irracionalidade específica, a injustiça social de certos privilégios, sobretudo dos privilégios hereditários. O prestígio pessoal, independente do nome herdado, manteve-se continuamente nas épocas mais gloriosas... (HOLANDA, 1995).

Holanda (1995) retrata que os privilégios hereditários e de posto foram mais importantes do que os funcionais. DaMatta (1936) faz questionamentos relativos a construção da identidade brasileira denotando uma cultura arraigada em valores advindos dessa construção de hierarquias conturbadas, levando ao pensamento comum do “sabe com quem você está falando?”.

Para DaMatta (1936), tal evento demonstra que a cultura nacional embasa seus conceitos de poder no sistema de privilégios paternalista e de nepotismo. O estado político monárquico de base econômica mercantilista tinha sua característica principal pautada na interdependência entre a *res pública* e a *res principis*, ou seja, como o estado era absolutista o poder estava concentrado na coroa e a coisa pública confundia-se com os bens do soberano. Assim dizia Oliveira (1970):

Dêsse[sic] modo, não existindo nítida delimitação entre o privado e o público, entre a família e o Estado, e entre a família e a empresa[sic], o sistema político só é reconhecido como tal enquanto identificado com as ligações familiares e afetivas. Não se entende a filiação partidária e a lealdade política em termos[sic] de interesses[sic] ou idéias[sic], mas do sentimento familiar no sentido amplo.

Ao passo que no Brasil esse era o contexto da administração pública. No mundo em meados dos séc. XVI e XVII a burguesia passou a questionar o estado absolutista que inibia o desenvolvimento pleno do capitalismo. Então, nesse período ocorrem as revoluções burguesas, assim diz Oliveira (1970). Esse mesmo autor comenta que no Brasil, quando o presidente Getúlio Vargas assume o poder no governo provisório tentou introduzir o conceito da burocracia weberiana.

Por outro lado, Oliveira (1970) comenta que a burocracia federal inaugurada depois de 1930 transformou-se no instrumento de dominação política do Governo totalitário de Vargas. Mas a mudança do modelo patrimonialista perpassou por meio de ato normativo legal, pois segundo Carvalho (2001): “diferente do indivíduo que é livre para agir, podendo fazer tudo o que a lei não proíbe, a administração somente poderá fazer o que a lei manda ou permite”. Não obstante foram, por meio da burocracia iniciada no governo Vargas, criados órgãos técnicos decisivos para governos posteriores, comentam Zwicket *al.*(2012).

A tendência de “despaternalização” desenvolvida no plano diretor demonstra uma administração com fins de acabar o modelo inicial da república velha e da política dos favorecimentos extraíndo algumas das disfunções da burocracia weberiana (ZWICK *et al.*, 2012). Entretanto, em função de uma hibridização das propostas patrimonialistas, burocráticas e gerencial, Zwick *et al.*(2012) dizem que foi criado um formato de gestão tipicamente brasileiro decorrente da proposta gerencialista sendo tropicalizada devido às peculiaridades das características existentes na realidade do Brasil, transformando-se em uma “administração pública tupiniquim”.

A administração burocrática foi adotada com fins de substituir a administração patrimonialista, baseando nos princípios meritocráticos. Implantada por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, diz Oliveira (1970). O autor relata que foi no governo de Vargas que tentou-se implantar a burocracia weberiana, não obtendo sucesso, devido ao ambiente cultural do Brasil não foi plenamente implantada o modelo meritocrático.

Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER PEREIRA, 1996)

Rabelo (2011) fala que foi criado o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), por volta do ano de 1938, com a finalidade de combater a ineficiência do serviço público e reorganizar a administração pública, promovendo mudanças desde rotinas de trabalho como formas de ingresso no serviço público. O autor diz ainda sobre a tentativa de promover um modelo administrativo externo que desse suporte as reformas do departamento o governo, e esse experimento promoveu intercâmbio entre a administração federal brasileira e modelo de outros países. Sendo esse pacto nomeado de “Missão de Estudos no Estrangeiro”, de autoria de Luís Simões Lopes, conforme Decreto-lei nº 776, de 7 de outubro de 1938.

O DASP prognosticou e conseguiu construir uma tecnoburocracia, sendo considerada uma elite técnica, desagradando antigas oligarquias e instituindo uma nova ordem política, padronizando o funcionalismo (RABELO, 2011).

Em contraponto, o mesmo autor cita que o DASP detinha poder de delegar nomeações para cargos de alto posto, os cargos de confiança e de direção, sem critérios meritocráticos. O autor levanta que apesar desses contrassensos o DASP tinha a finalidade transformadora por meio de uma valorização da “cultura científica” e da meritocracia.

Rabelo (2011) informa que no período do Estado Novo o DASP criou novas premissas políticas em um momento de *turnover* da administração pública e do governo.

Zwicket *al.* (2012) relatam que com Fernando Henrique Cardoso no ano de 1995, inaugura-se um período de profunda busca pelo desenvolvimento econômico e se elabora o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Para Zwicket *al.* (2012) essa foi a época que visou alterar profundamente os caminhos políticos da administração pública brasileira. A figura abaixo ilustra o modelo de gestão previsto no plano diretor tanto para forma de propriedade quanto para forma de administração. Entende-se como: 1) Estatal o ente totalmente público; 2) Pública não Estatal o ente que os serviços não são exclusivamente prestados pelo estado; e 3) Privada o ente ou a empresa que tenha seu objetivo no mercado.

Figura 1 (2) – Diagrama das formas de Propriedade e de Administração no Estado.

	FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	
	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	●				●
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	●				●
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		Publicização → ●			●
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais			Privatização → ●		●

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Brasília 1995 (p.48).

Bresser Pereira (1996) fala que o plano diretor do governo de Fernando Henrique Cardoso dá início ao pensamento de quase-mercado para o serviço público. Em que vender serviços não é comercializar a mão-de-obra, é vender a experiência de sucesso do valor empregado, ou seja, a sensação de que o valor pago deve ser menor do que a expectativa do valor agregado daquele empreendimento. Dessa forma o cliente só voltará a contratar aquele serviço se ele atender ou superar suas expectativas (PRZEWORSKI, 1996).

Já no caso de serviços públicos, onde muitos deles não podem ser delegados, desconcentrados ou descentralizados, acarretando a dependência, em muitos casos, do Estado

como fornecedor desse serviço. O conceito bastante citado e que retrata a ideia de administração pública para a pesquisa é o trazido por Harmon e Mayer (1999) o qual diz que administração pública é a ocupação daqueles que atuam em nome do povo e cujas ações geram consequências para os indivíduos e os grupos sociais.

Em complemento a esse pensamento keynesiano, Przeworski (1996) fala que a intervenção estatal pode melhorar a alocação de recursos realizada pelo mercado, pelo motivo de o mercado não ser eficiente e contrapõe a composição formal – “a mão invisível” – de Adam Smith.

Indica, Przeworski (1996), que não há garantia de que a intervenção do estado seja benéfica. Ele aponta que para o governo funcionar adequadamente a burocracia deve ser controlada por políticos eleitos passíveis de fiscalização e punição pelos cidadãos. O autor em comento aponta três classes de relações do tipo agente-principal:

- a) Regulação – entre governos e agentes econômicos privados;
- b) *Oversight* / Supervisão – entre políticos e burocratas; e
- c) *Accountability*/ Responsabilização – entre os cidadãos e os governos.

Para Secchi (2009) a administração pública gerencial é um modelo pós-burocrático para a estruturação e gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade. A grande dificuldade da implantação desse modelo é justamente na capacidade de comparar ou identificar a competitividade no setor público. Não obstante, desde a Emenda Constitucional de 1998 em sua alteração ao §3º do Art. 37 a qual introduz como princípio da administração pública o princípio da eficiência. Isso trouxe a necessidade de apurar se existe eficiência nas ações do governo.

Para Secchi (2009) os modelos organizacionais – burocrático, gerencial (administração pública gerencial + governo empreendedor), e da governança pública – devem ser analisados de modo sistêmico. Ou seja, deve observar: a relação sistêmica com o ambiente, separação entre política e administração, a função administrativa essencial, discricionariedade administrativa (oportunidade e conveniência da administração), e tipo de tratamento que a administração pública tem com o cidadão.

O elemento comum desses modelos é a preocupação com a função controle, diz Secchi (2009): “O tipo de relacionamento entre os ambientes internos e externos à organização pública é um ponto em comum entre os modelos gerenciais e o modelo de governança pública. Os modelos diferem da burocracia nesse aspecto”.

Klering e Porsse (2010) corroboram com essa ideia, dizem que o modelo burocrático tem a finalidade legalista e o modelo gerencial tem uma finalidade de resultado, “A diferença

fundamental do novo modelo de administração pública está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados” (KLERING e PORSSE, 2010).

Ainda em seu estudo Secchi (2009) comenta que não há uma separação clara entre Gestão Empreendedora e Governança Pública, em suas palavras: “Nos preceitos da APG, do GE e da GP as fronteiras formais/legais do Estado tornam-se analiticamente impertinentes, tanto é que mecanismos de suavização da distinção das duas esferas são sugeridos como as práticas deliberativas”.

Secchi desenvolveu um quadro que sintetiza as distinções e similaridades entre os modelos organizacionais. Será utilizado no trabalho o quadro desenvolvido pelo autor com a finalidade de identificar qual dos modelos é o mais incidente no uso da CASP com instrumento de gestão.

Quadro 1 (2) – Características básicas dos modelos organizacionais

Característica	Burocracia	APG e GE	Governança Pública
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando juntos sob comando político	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e organização	Controle e planejamento	Controle e coordenação
Discrecionabilidade administrativa	Baixa	Alta	n.a.*
Cidadão	<i>Usuário</i>	<i>Cliente</i>	<i>Parceiro</i>

* A GP dedica pouca atenção a assuntos organizacionais internos tais como autonomia dos gestores, descentralização vertical ou administrativa.

Fonte: Secchi (2009).

Ao passo que o Brasil sofre as alterações da gestão pública citadas anteriormente, no mundo a aplicação da doutrina NPM (New Public Management) muda irrevogavelmente a maneira pela qual os funcionários públicos civis olham para si mesmos (ŠEVIĆ, 2006).

Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) a evolução do modelo gerencialista proposto por Bresser Pereira culminou na “nova gestão pública” – também como citado por Bresser Pereira (1996) de Administração Pública Gerencial –, que, para os autores, no caso brasileiro visava eliminar as práticas patrimonialistas por práticas gerenciais.

É aceitável pensar que a própria essência do NPM foi para substituir o modelo burocrático hierárquico tradicional de serviço público com uma administração que é orientada para o desempenho e que opera em condições de quase-mercado (ZWICK *et al.*, 2012). Diefenbach (2009) corrobora com essa ideia quando diz que na Nova Gestão Pública a premissa é fazer da organização do setor público e as pessoas que nelas trabalham mais parecido com um “negócio” e orientado para o mercado.

Segundo Šević (2006), o setor público toma um novo foco perpassando de “procedimentos” para “resultados” (gestão por resultados). A estrutura monólito do governo foi substituída por uma organização descentralizada, com base na estrutura de retenção, ou seja, mudança de uma estrutura altamente hierarquizada como as instituições militares para uma estrutura empresarial, promovendo uma gestão enxuta. (ŠEVIĆ, 2006).

De Paula (2005) fala que no Brasil a administração pública voltada para resultados apesar de enxugar a estrutura o foco maior é no resultado a ser atingido, ou seja, o foco da nova administração pública brasileira não está na estrutura, mas sim nas metas de governo.

Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) dizem: “As metas no setor privado são definidas pela possibilidade de lucro, no setor público, as metas são definidas por um critério político; o quê também não é sinônimo de atendimento ao cidadão e à sociedade”. Os autores, comentam que os o formato que funciona em um pode não funcionar em outro.

De Paula (2007) comenta sobre à incapacidade de aplicar as técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público e a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), concordam com o argumento de De Paula, ao passo que afirmam: “isso não significa que o setor público não necessite de melhorias em sua gestão ou que não se deva buscá-las”.

Um instrumento para a apuração dos resultados está no orçamento público. Silveira (2002) comenta que o Orçamento Programa, um plano administrativo do governo, tem um efeito indutor no processo de mudança da gestão pública. O autor afirma que o conceito de programa serve não só como forma de integrar o Plano Pluri Anual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) como também como em termos de transparência da alocação dos recursos e do compromisso com os resultados. Sendo, para Silveira (2002), um “painel” de avaliação do cumprimento das metas.

Por outro lado o mesmo autor defende a ideia de que para haver uma melhora no serviço público deve haver uma reforma de Estado, a qual a combinação simultânea dos

princípios da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, com as mudanças introduzidas pelo ciclo de gestão do gasto.

De Paula (2005) comenta que o candidato a presidência, Luiz Inácio Lula da Silva, devido as coalizões entre os partidos de esquerda e centro-esquerda como também com os setores empresariais, logrou êxito nas eleições de 2002 baseando-se em reformulações entre o Estado e a sociedade a cerca dos direitos de cidadania. Afirmado que o grande diferencial do Governo Lula foi a vertente social aplicada as políticas públicas liderando as ações participativas da sociedade, enquanto nos governos antecessores a motivação era em economia e estabilidade.

Para De Paula (2005) o governo de Lula foi marcado pela mudança no foco das políticas públicas, foco esse mais voltado ao interesse na dimensão sócio-política.

A autora identificou, após análise entre a gestão de Fernando Henrique Cardoso com a do Luiz Inácio Lula da Silva que são fundamentais três dimensões para a construção de uma gestão pública democrática: 1) dimensão econômico-financeira (relacionada com finanças públicas envolvendo natureza fiscal, tributária e monetária); 2) dimensão institucional-administrativa (relacionada com os problemas da organização – planejamento, direção e controle); e 3) dimensão sócio-política (relacionada com situações entre o estado e a sociedade).

Figura 2 (2) – Diagrama das dimensões fundamentais da gestão pública democrática



Fonte: Elaboração do autor

De Paula (2005) compara os modelos de Administração Pública Gerencial e Administração Pública Societal (Governança) sobre a perspectiva de cinco variáveis, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 (2) – Variáveis observadas na comparação dos modelos

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: De Paula (2005).

A visão da autora traz uma boa noção ao que o presente instrumento tem por governança pública, sendo mais explicitado e detalhado o conceito a cerca desse assunto no próximo tópico.

Dessa forma, os modelos teóricos segundo os dois autores, a saber, Secchi e De Paula são:

- 1 – Burocrático;
- 2 – Administração Pública Gerencial ou Gestão Empreendedora; e
- 3 – Administração Pública Societal ou Governança Pública.

O trabalho faz uma simbiose entre os conceitos das teorias de Secchi e DePaula com a finalidade de identificar o modelo de gestão.

Na citação do quadro utilizado por De Paula a autora não fez alusão aos preceitos da gestão burocrática no quadro, pois, a finalidade do seu trabalho era comparar o modelo Gerencial e o Societal.

Em seu estudo a autora enfatiza que a burocracia weberiana adotada tem a finalidade legalista, De Paula (2005) diz que a burocracia weberiana traz a administração pública uma profissionalização dos serviços, com as características de impessoalidade, hierarquia-funcional e formalismo.

Klering e Porsse (2010), acrescentam que o pressuposto da administração pública burocrática era o controle legal, e os outros modelos utilizam-se de controle gerencial.

Então, baseado nos conceitos de Secchi e De Paula, o quadro 3(2) sintetiza as visões de cada autor a cerca das características: a) relação entre política e administração; b) funções administrativas; c) abordagem da gestão; e f) princípios enfatizados nas ações administrativas.

Quadro 3 (2) – Comparativos das características e variáveis dos modelos de gestão

Características	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL ou GESTÃO EMPREENDEDORA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL ou GOVERNANÇA PÚBLICA	FONTES
Relação entre Política e Administração	Não se relacionam	Relacionam-se, mas o controle é político	Relacionam-se, mas o controle é separado	Secchi (2009)
Funções Administrativas enfatizadas	Controle e Organização	Controle e Planejamento	Controle e Coordenação	Secchi (2009)
Abordagem da Gestão	Enfatiza a Legalidade dos atos e fatos administrativos	Foco nas adaptações das recomendações gerencialistas para o setor público	Ênfase no público-alvo, incluindo questões culturais e participativas	DePaula (2005)
Princípios	Legalidade e Legitimidade	Eficiência, Eficácia e Economicidade	Efetividade	DePaula (2005)

Fonte: Elaboração do autor

A análise das entrevistas leva em consideração a conjuntura política, pois, de acordo com Fortes e French (2012), a conjuntura política determina as práticas de governo e por consequência as ações de seus administradores.

Fortes e French (2012) fizeram uma avaliação e chegaram a conclusão que no primeiro ano do governo de Dilma Rousseff protestos e greves emergiam entre trabalhadores do setor público (nas áreas de saúde, educação e segurança) e também entre os operários empregados em grandes projetos de construção em várias partes do país, ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento ou à preparação para a Copa do Mundo de 2014 e para as

Olimpíadas de 2016. Para os autores tais fatos impactam diretamente no *modus operandi* da administração pública. Indicaram que a abordagem participativa ou a governança pública esteve mais latente nas políticas públicas.

Para Fortes e French (2012), entender o *modus operandi* da administração pública dos Governos, faz-se necessário tomar conhecimento de algumas políticas adotadas. Em maio de 2011, a presidente Rousseff – que adotou como *slogan* de governo a frase “país rico é país sem pobreza” - lançou o Plano Nacional para Erradicação da Pobreza Extrema, visando criar condições para apoiar a população que vive nessa situação. Ainda que realizando cortes no orçamento federal, a administração da Presidente da República comprometeu-se em melhorar a qualidade da educação pública (FORTES; FRENCH, 2012).

Os mesmos autores relatam que a presidente Dilma Rousseff enfrenta dificuldades cruciais para implementação do projeto político. Alta taxa de juros e crescimento no gasto público são fatores relevantes no impacto desse processo de aplicação das políticas públicas.

De Paula (2005) ao citar das dimensões enfatiza que suplantar uma em detrimento de outra é perigoso para o gestor. Fortes e French (2012) defendem que a governabilidade ainda depende de uma coalizão política heterogênea no parlamento, para eles essa coalizão é mais importante do que igualdade entre as dimensões citadas por De Paula.

O presente instrumento visa apresentar a evolução administrativa pela perspectiva de um setor que, de acordo com Feijó (2013), sofreu bastantes alterações nos últimos anos.

Pires et al. (2013) dizem que a transparência pública consiste na busca da legitimidade e da eficiência dos atos da Administração Pública, na redução do distanciamento entre esta e a sociedade, na correspondência entre demandas sociais e políticas públicas, na instrumentalização ampliada do controle e da fiscalização e, principalmente, na ruptura da tradição do sigilo administrativo.

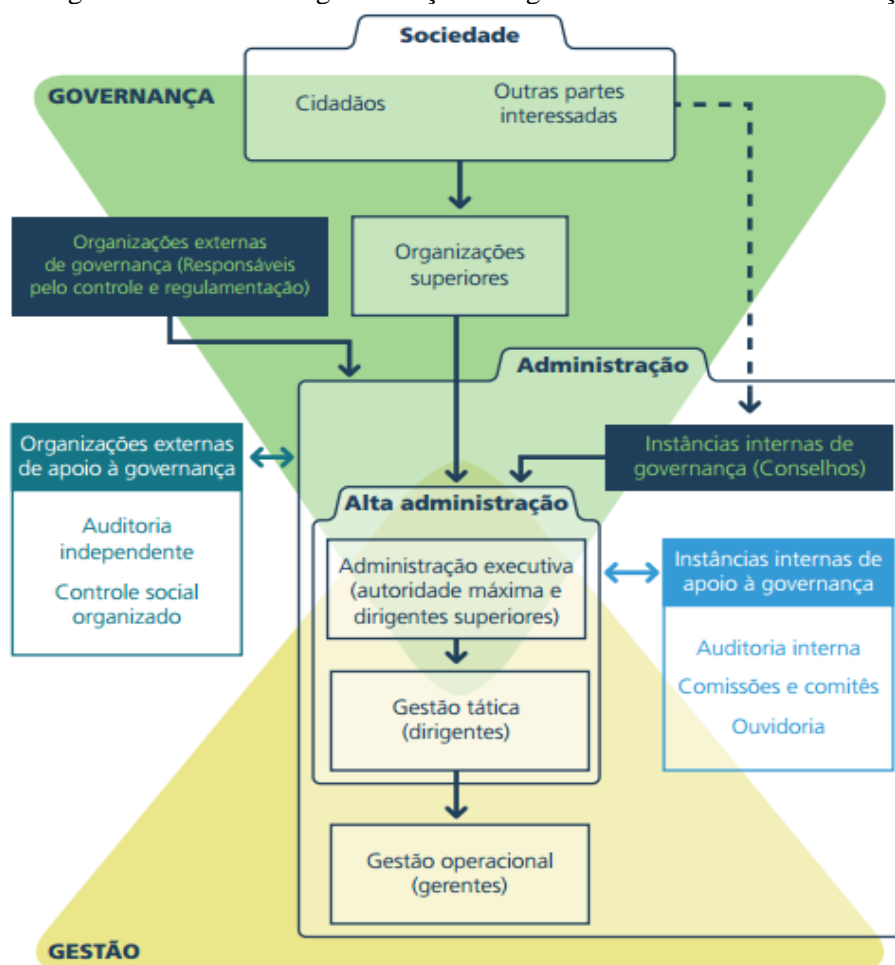
O conceito de governança para o setor público que será aplicado ao trabalho é a definição dada pelo Tribunal de Contas da União (TCU): “Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2013). Para Pires et. al. (2013) transparência e governança estão interligadas.

De acordo com a Constituição Federal o poder público é um prestador de serviços e está obrigado a prestá-los com qualidade. Assim, a governança no setor público serve para alavancar a probabilidade das ações dos altos administradores sejam para o atendimento dos interesses dos cidadãos. (BRANCO; CRUZ, 2014)

O próprio conceito de governança citado pelo TCU destaca que o importante é condução das políticas públicas para prestar serviços de interesse da sociedade. De acordo com o TCU a governança pode ser analisada sob quatro perspectivas: a) sociedade e Estado; b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; c) órgãos e entidades; e d) atividades intraorganizacionais. O presente instrumento analisará a governança pelo terceiro aspecto o qual tem a finalidade de garantir que cada órgão ou entidade cumpra o seu papel institucional (TCU,2013).

A divisão de atribuições e finalidades norteia o presente estudo, com a finalidade de delimitar os pontos da pesquisa e de orientar o leitor a entender o processo e o papel da gestão pública no âmbito da administração pública. Essa divisão das atribuições e finalidades está mais bem representada na figura abaixo.

Figura 3 (2) – Diagrama do sistema de governança em órgãos e entidades da administração pública.



Fonte: Referencial básico de governança (TCU, 2013).

No referencial básico de governança editado por aquele tribunal no ano de 2013 há uma estrutura de governança a qual elenca as organizações externas e instâncias internas de governança como também as de apoio. Bem evidenciado e categorizado conforme tabela abaixo.

Quadro 4 (2) – Estrutura de governança no setor público

	PRINCIPAL	DE APOIO
INTERNA	INSTÂNCIA INTERNA DE GOVERNANÇA - define ou avalia as estratégias e políticas; - monitora a conformidade e o desempenho; (age quando há identificação dos desvios)	INSTÂNCIA INTERNA DE APOIO À GOVERNANÇA - comunicação; - auditorias internas (avaliação de riscos e controles internos); - comunicado a adm sobre as disfunções
EXTERNA	ORGANIZAÇÕES EXTERNAS DE GOVERNANÇA - fiscalização e controle; - são autônomas e independentes.	ORGANIZAÇÕES EXTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA - avaliação, auditoria e monitoramento; - comunicar as instâncias superiores em caso de detecção das disfunções.

Fonte: adaptado de Referencial básico de governança (TCU, 2013).

Conforme o observado na figura e no quadro anteriormente demonstrados, a governança é um processo TOP-DOWN, o trabalho se propõe a analisar o processo inverso BOTTOM-UP na gestão, ou seja, a influência da CASP que compõe o processo operacional nas tomadas de decisão. A pesquisa se dará a partir da gerência operacional de contabilidade até o ponto máximo da alta administração. Conforme figura abaixo.

Figura 4 (2) – Diagrama do sistema de governança na administração pública (Interno)



Fonte: Referencial básico de governança, adaptado (TCU, 2013).

Para Oliveira, Carvalho e Corrêa (2013), o Estado, para promover o bem comum entre os seus entes, necessariamente, pratica ações executivas e políticas de governo, com destaque para a governança, que pressupõe administrar o setor público à luz dos modelos de gestão aplicados na iniciativa privada consoante aos conceitos de gestão estratégica e empreendedora em face da cultura arraigada de política pública patrimonialista e burocrática.

Governabilidade se refere ao ato de governar, está relacionada à dimensão político-estatal e diz respeito a condições sistêmicas as quais se dá o exercício de poder (SANTOS, 1997). Embora não seja o foco do presente instrumento debater sobre políticas públicas o ato de gerir um ente público sofre influência da parte política. Havendo, portanto uma relação imbricada entre governabilidade e governança, para Oliveira, Carvalho e Corrêa (2013) essa relação ocorre além desses com a Contabilidade Aplicada ao Setor Público, pois convergem para um ponto focal representado pelo bem comum do povo. Nas palavras de Oliveira, Carvalho e Corrêa (2013):

(...) o Estado em suas ações políticas (governabilidade) e executivos-operacionais, – o meio / o como (governança) – deve agir vislumbrando a essência do princípio da continuidade, seja na visão contábil, ou mesmo em uma visão estatal substantiva relacionada à continuidade do Estado em prol do seu povo.

Pires et al. (2013), dizem que a aplicabilidade da gestão deve ser pautada na clareza, fidedignidade e verificabilidade da informação.

2.2 A CASP como inovação da gestão pública

Conforme a NBC TG¹ – Estrutura Conceitual: A contabilidade busca a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre a entidade para servirem de base segura às suas decisões. Ao se falar em CASP, Oliveira, Carvalho e Corrêa (2013) citam que a CASP (Contabilidade Aplicada ao Setor Público) é contabilidade sendo utilizada para auxiliar a gestão pública a cumprir a sua função e satisfazer as necessidades do povo.

Bezerra Filho (2014) comenta que no Brasil a CASP não sofria alterações substanciais desde a publicação da Lei nº 4.320/64, que estatui normas do direito financeiro e de contabilidade para os órgãos do governo.

A supracitada lei, na prática, enfatiza os procedimentos orçamentários previsto na constituição nos seus art. 165 ao 169, abordando mais enfaticamente sobre o PPA (Plano

¹ NCT 1 (alterada pela Res. CFC nº 1.374/2011).

Plurianual), LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e a LOA (Lei Orçamentária Anual) (BEZERRA FILHO, 2014)

Por meio da Resolução CFC nº 1.128/08, o CFC resolveu renomear de Contabilidade Pública para CASP, conforme o disposto abaixo:

CONSIDERANDO o que dispõe a Portaria nº. 184/08, editada pelo Ministério da Fazenda, que dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público quanto aos procedimentos, práticas, elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-las convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. (BRASIL, 2008)

De acordo com Feijó (2013), a alteração na nomenclatura não é só uma mudança de termos, como também uma analogia de que a contabilidade pública não é outra contabilidade, mas sim a mesma contabilidade entendida como privada sendo aplicada ao setor público.

Bezerra filho (2014) diz: “Ao resgatar os princípios e postulados da ciência contábil, verifica-se que a Contabilidade Aplicada ao Setor Público, assim como qualquer ramo da ciência contábil (...)”. Isso significa dizer que todos os preceitos, pressupostos, regras, normas, princípios que se aplicam a contabilidade privada também devem ser observados para a CASP.

Sendo assim, para Bezerra Filho (2014), o pressuposto inicial da contabilidade – previsto na NBC TG – é fato inovador na aplicação da CASP como instrumento para auxiliar a gestão.

O autor fala: “O objetivo ou ‘negócio’ da Contabilidade Aplicada ao Setor Público é o de fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão (...)” (BEZERRA FILHO, 2014).

Chan (2006) defende que a reforma contabilística do governo nos países em desenvolvimento requer apoio político e de gestão. Para Chan (2006), o sucesso depende da capacidade de mobilizar o apoio de líderes políticos, exigindo maior responsabilidade e transparência.

Sua determinação política terá uma melhor chance de realização, se for reforçado pelo apoio de dirigentes técnicos com a finalidade de mudar a forma como o governo opera. Devido à sua natureza técnica, a "comercialização" das propostas de reforma para os políticos e gestores seniores é uma tarefa desafiadora (CHAN, 2006).

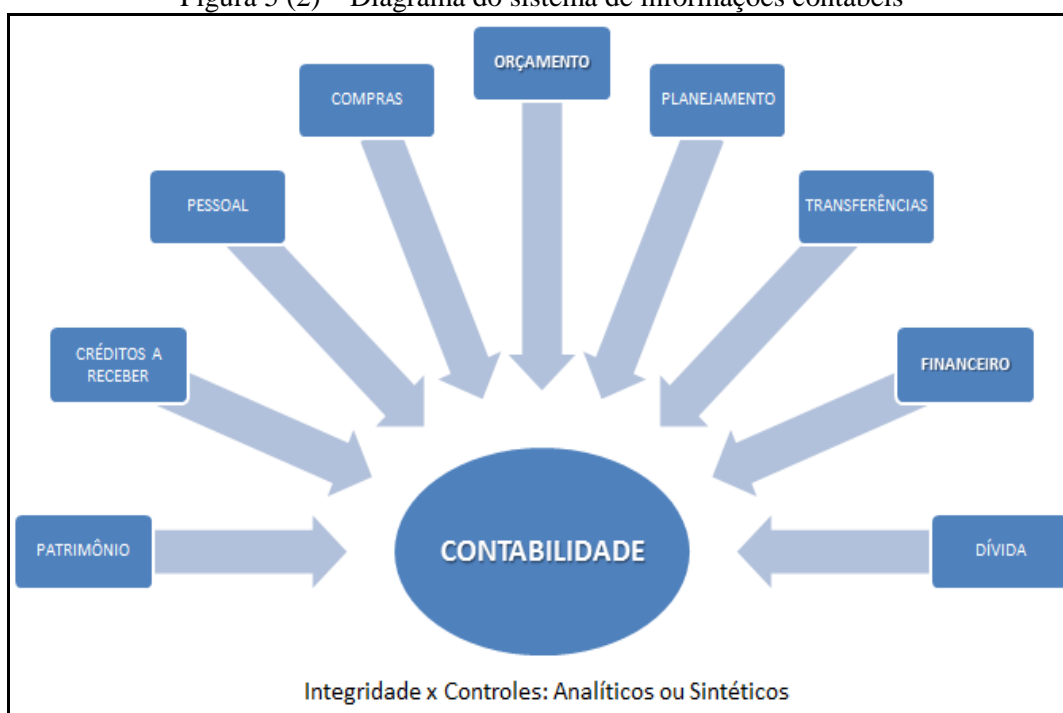
Oliveira, Carvalho e Corrêa (2013) ressaltam que a sustentabilidade pública é entendida como a capacidade do ente público em subsistir ao tempo e aos governos

(governabilidade) – princípio da continuidade Estatal. Promovendo a continuidade do estado pelas ações de governança (*accountability* e *disclosure*) visando o bem comum. Utilizando-se dessa linha de pensamentos como *background* epistemológico percebe-se a inter-relação entre a Governança Pública e a Contabilidade Aplicada ao Setor Público.

De acordo com Feijó (2013) os motivos da mudança da CASP são vários que permeiam tanto na consolidação das contas públicas, implantação de sistemas de custos (previsto desde a promulgação da Lei nº 4.320/64) até o melhoramento da qualidade da transparência de informações.

As mudanças na Gestão Contábil, mobilizadas pela CASP, perpassam por diversas dimensões que impactam no melhoramento do arcabouço conceitual de gestão. Feijó (2013) cita que para realizar as transformações exigidas pela CASP é fundamental avaliar o nível de maturidade das seguintes áreas: 1) Estrutura Organizacional; 2) PCASP; 3) DCASP; 4) Lideranças; 5) Recursos Humanos; 6) Tecnologia. Ele salienta que todo o processo de mudança pela CASP começa no setor contábil, mas é um processo que envolve outros departamentos. Para Feijó, o contador deve ser um agente catalizador de todo o processo de mudança o qual perpassam sobre ele todas as informações sobre: 1) Patrimônio; 2) Créditos a Receber; 3) Pessoal; 4) Compras; 5) Orçamento; 6) Planejamento; 7) Transparência; 8) Financeiro; 9) Dívida.

Figura 5 (2) – Diagrama do sistema de informações contábeis



Fonte: Feijó (2013).

Na ilustração da figura a cima, Feijó (2013) trouxe não só a abordagem orçamentária e financeira da contabilidade como também a demonstração de que a contabilidade está intrinsecamente vinculada à gestão e a visão proposta pelo autor é que negligenciar os preceitos contábeis para tomar decisões suscita em riscos à gestão em todos os pontos citados.

A pesquisa realiza entrevistas com os gestores de que tem poder de tomar decisão sobre cada campo desses setores citados por Feijó. Havendo, segundo o autor uma correlação direta entre os setores citados e o de contabilidade, os setores se subdividem em:

- 1 – Coordenação de Materiais (Patrimônio);
- 2 – Coordenação de Gestão de Pessoas (Pessoal);
- 3 – Coordenação de Suprimentos (Compras);
- 4 – Coordenação de Contabilidade e Finanças (Créditos a Receber; Orçamento; Transferências; Financeiro e Dívida);
- 5 – Direção Geral, Direção Administrativa e Direção Acadêmica (Planejamento e tomadas de decisão).

3. Procedimentos metodológicos

O presente capítulo traz os procedimentos e metodologias utilizados na pesquisa. É dividido em dois tópicos que se delineiam como ocorreu a pesquisa e dois subtópicos que descrevem características essenciais a operacionalização da pesquisa científica, e um último tópico sobre as limitações do trabalho. Essa dissertação é resultante de um estudo de natureza qualitativa e quantitativa, segundo Godoy (1995) o estudo qualitativo, “tem como objetivo o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. Para Cesar (2013) não há uma supremacia entre as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa, e sim uma ligação entre as escolhas epistemológicas e a abordagem adotada. Portanto, o estudo faz o uso de multimétodo para realizar uma triangulação entre as informações. Já Minayo (1993) comenta que as técnicas podem ser complementares, sendo a quantitativa com a finalidade de trazer à luz dados, indicadores e tendências observadas e a qualitativa para aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares.

O estudo se caracteriza por ser algo específico sendo mais razoável a abordagem qualitativa. Muito embora se utilize de artifícios da pesquisa quantitativa para auxiliar o processo de análise. O presente trabalho parte do pressuposto epistemológico de que a realidade é subjetiva, múltipla e complexa (CESWELL, 2007). Pois segundo Creswell (2007) não há verdade absoluta e sim a parcela acessível da verdade a ser desvendada.

Enquanto a pesquisa quantitativa tem a função de observar o geral podendo ter caráter amplo a pesquisa qualitativa tem função diversa da anterior, pois a finalidade é bem mais específica e profunda (CESAR, 2013).

Denzin (1989), utiliza-se do termo triangulação intermétodos para descrever a possibilidade de utilização de métodos quantitativos e qualitativos em pesquisa científica. A pesquisa utilizou-se de metodologia quantitativa para identificar a frequência de normativos e o percentual de cada modelo/tipo de gestão referente aos normativos externos e internos. Para o confronto desses dois métodos servirem como triangulação conforme o descrito por Denzin. Para Gomes e Araújo (2005):

No campo da administração há um contexto favorável a utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo. O cenário organizacional é, ao mesmo tempo, complexo e mutante. Se estudar o ser humano isoladamente já é uma tarefa desafiadora, entendê-lo no ambiente organizacional é uma tarefa ainda mais árdua. (GOMES; ARAÚJO, 2005)

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira no levantamento bibliográfico, pois, segundo Vergara (2000, 2011), em um estudo sistemático desenvolvido com base em materiais públicos, tais como leis, livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, fazendo parte de uma pesquisa documental. A segunda fase foi por meio de estudo de caso, “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma” (CAMPOMAR, 2013). Yin (2005) relatou que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

Maffezzolli e Boehs (2008) citam que o tema tem três possibilidades: exploratório, descritivo e explicativo; cita também que todas as estratégias utilizadas como estudo de caso tem sua peculiaridade e procuram resolver problemas diferentes. Não absorvendo, desse modo, poder hierárquico entre elas, podendo até ocorrer sobreposição entre os tipos. Para a dissertação foi abordado o formato exploratório e descritivo, com a intenção de identificar qual das abordagens existentes na teoria é a abordagem mais aplicada no IFAL - Campus Arapiraca.

Alves-mazzotti (2013), ao discorrer sobre estudo de caso, relata que muitos pesquisadores ignoraram que desenvolvimento do conhecimento é o processo de construção coletiva e ao não trazer seu estudo para a discussão acadêmica simplifica a questão estudada ao seu recorte não contribuindo efetivamente ao avanço do conhecimento. Então, ao ignorar isso o pesquisador restringe a possibilidade de aplicação de suas conclusões a outro contexto, pouco contribuindo para a construção de teorias. Nesse trabalho, a função é a de propor discussão da aplicabilidade mais adequada do modelo de gestão para o Campus, podendo servir de base a outros Campi com as mesmas características.

3.1. Coleta de Dados

Os métodos de coleta dos dados foram por meio de dois instrumentos complementares: análise documental e entrevistas dirigidas e semiestruturadas.

A pesquisa foi realizada de modo participante devido ao acesso e a posição na qual o pesquisador se encontra. Sendo coordenador da área de contabilidade e finanças do Campus Arapiraca o pesquisador teve a capacidade de interferir no modelo de gestão do órgão.

Entretanto, a interferência a qual foi citada anteriormente foi descrita na parte de limitações da pesquisa para apuração das possíveis distorções.

Os documentos analisados foram: os normativos externos (Leis, Decretos, Portarias Instruções Normativas; Resoluções; entre outros) e normativos internos (Portarias; Instruções; Resoluções; Orientações; entre outros). Os quais foram analisados a luz do manual de redação oficial do governo federal disposto no site do planalto. No qual no item 11.3.1.1 do capítulo V desse manual comenta que todo ato normativo é formado de três partes básicas:

- 1 – A parte preliminar (com a epígrafe, a ementa, o preâmbulo, o enunciado do objeto e a indicação do âmbito de aplicação das disposições normativas);
- 2 – A parte normativa (com as normas que regulam o objeto definido na parte preliminar); e
- 3 – A parte final (com as disposições sobre medidas necessárias à implementação das normas constantes da parte normativa, as disposições transitórias, se for o caso, a cláusula de vigência e a cláusula de revogação, quando couber).

A ementa ou rubrica da lei “é a parte do ato que sintetiza o conteúdo da lei, a fim de permitir, de modo imediato, o conhecimento da matéria legislada” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL, 2002).

Indolfo (2013) atribuiu aos documentos um valor de testemunho tanto para valores históricos quanto legais, devido o reconhecimento de que os documentos serviram e servem tanto para a comprovação dos direitos e para o exercício de poder como para o registro da memória e que exercem função de prova. Tratando-os como instrumento de base do registro das ações de todas as administrações, pelas mais diversas sociedades e civilizações, épocas e regimes. Destarte, o documento ao servir de testemunho toma valor para fundamentar os resultados da pesquisa.

Flick (2009) menciona uma utilização de documentos como fonte de dados para a pesquisa quantitativa. Descreve que nessa metodologia de pesquisa os documentos são utilizados como dados para fins estatísticos. Já a abordagem qualitativa, trazida por ele, passa a suplantando mais ênfase a análise dos documentos em si. Dispondo de uma perspectiva em que a análise documental é uma estratégia complementar a outros métodos de coleta de dados até uma concepção de que a análise documental é um método autônomo.

Para Sá-silva, Almeida e Guindani (2009) a riqueza de informação dos documentos possibilita ampliar o entendimento, nas áreas das Ciências Humanas e Sociais, por trazer uma contextualização histórica e sociocultural. Flick (2009) conclui que qualquer documento faz referência a outros no modo como documentam e constroem a realidade. Para o autor a

praticidade com a utilização dos documentos está em vê-los como uma forma de contextualização da informação.

Sobre as entrevistas, foram dirigidas aos gestores: Direção Geral; Chefia do Departamento Administrativo e Chefia do Departamento Acadêmico. Pois estes são os dirigentes com a capacidade de tomada de decisão no Campus. Segundo Feijó (2013) as áreas que se correlacionam com o setor de contabilidade de forma direta e são subordinadas a esses gestores, *vide* figura 5 (2).

A cerca da quantidade dos entrevistados, o pesquisador utiliza-se de todos os gestores do Campus Arapiraca, com poder de tomada de decisão, e vale-se do pensamento de Fraser e Gondim (2004): “o que importa não é quantos foram entrevistados, mas se os entrevistados foram capazes de trazer conteúdos significativos”.

As entrevistas no estudo de caso são suportadas por um protocolo de estudo de caso, pois, segundo Yin (2005) o protocolo abrange o instrumento de coleta de dados e dá mais respaldo aos procedimentos adotados. Consta, no apêndice 1 desse documento o protocolo preenchido de forma sistemática. O protocolo base foi o de Guerra (2010), que traz a sequência de seções da seguinte forma:

- Seção 1 – Dados sobre o entrevistado e a entrevista;
- Seção 2 – Dados sobre a pesquisa (explicações ao entrevistado);
- Seção 3 – Orientações gerais ao pesquisador;
- Seção 4 – Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista;
- Seção 5 – Definição dos termos utilizados nos questionário/entrevista semiestruturada;
- Seção 6 – Questionário / entrevista semiestruturada ;
- Seção 7 – Finalização da entrevista; e
- Seção 8 – Termo de compromisso (assinado pelo entrevistado e pelo pesquisador).

3.1.1 Definição operacional e construtiva das categorias

Para o presente estudo foi necessário a definição dos conceitos utilizados pela literatura e apresentados por Secchi (2009) e De Paula (2005) e (2007), entre outros autores. Tais categorias foram lastreadas pelos seguintes aspectos:

1 – **Administração Burocrática:** Segundo Secchi (2009) a função controle está em todos os tipos de gestão abordados, entretanto para o autor quando a finalidade da gestão é de

controle e organização se trata da gestão burocrática, De Paula (2007) comenta que a finalidade da gestão burocrática é legalista, ou seja, normatizar e padronizar os procedimentos administrativos. De Paula (2005) diz que a burocracia tem as características de impessoalidade, hierarquia-funcional e formalismo. Para Klering e Porsse (2010) o pressuposto da administração pública burocrática era o controle legal.

2 – Administração Pública Gerencial ou Gestão Empreendedora: O tipo de gestão “Administração Pública Gerencial” adotado por De Paula (2007) é aquele que a gestão foca em resultados, em melhoria de processos e procedimentos. Secchi (2009) comenta que a “Gestão Empreendedora” tem a finalidade de apresentar resultados. Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) o conceito de Administração Pública Gerencial está ligado à aplicação de metas. Zwick *et al.* (2012) cita que é administração orientada para o desempenho. Diefenbach (2009) diz que ela é a adaptação do modelo privado ao público, transportando a pressuposto de metas, resultados, indicadores de desempenho. Para Šević (2006) essa gestão se traduz como gestão por resultados. Bresser Pereira (1996) fazia uso das expressões como eficiência, eficácia para esse definir o modelo de gestão. Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) as metas são parte integrante desse modelo de gestão.

3 – Governança Pública ou Gestão Societal: Tanto Secchi (2009), como De Paula (2007) corroboram que a Governança Pública ou Gestão Societal é um tipo de gestão de prestação de contas, participação da sociedade na gestão. Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) comentam que prioridade efetividade um ponto forte, para os autores, efetividade é atingir a necessidade do público alvo. Para o TCU (2013) governança é quando cada órgão ou entidade cumpre o seu papel institucional. Pires *et al.* (2013) dizem que a governança diminui o distanciamento entre a administração pública e a sociedade, na correspondência entre demandas sociais e políticas públicas. Branco e Cruz (2014) falam que ações dos altos administradores são para o atendimento dos interesses dos cidadãos.

Baseando-se nos conceitos citados, foi elaborado um quadro categorizando as palavras-chave que ajudam a identificar o modelo teórico de gestão. O quadro foi usado tanto na análise do conteúdo das entrevistas como na análise do conteúdo dos documentos relacionados ao setor de contabilidade do IFAL.

Quadro 5 (3) – Palavras-chave de identificação das categorias

Categorias	Palavras-chave de identificação	Autores
------------	---------------------------------	---------

Administração Burocrática	função controle; função organização; legalidade; legitimidade; normatização; padronização; conformidade; impessoalidade; formalismo; hierarquia-funcional.	De Paula (2007); Secchi (2009); e Klering e Porsse (2010).
Administração Pública Gerencial ou Gestão Empreendedora	resultados; melhoria de processos e procedimentos; indicadores; metas; desempenho; eficiência; eficácia; gestão por resultados; custos.	Bresser Pereira (1996); Šević (2006); De Paula (2007); Secchi (2009); Diefenbach (2009); Zwick <i>et al.</i> (2012);e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014).
Governança Pública ou Gestão Societal	prestação de contas; participação da sociedade na gestão; efetividade; e necessidade do público alvo; atingir a finalidade institucional; diminuição do distanciamento da Administração Pública (órgão) e a sociedade.	De Paula (2007); Secchi (2009); TCU (2013); e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014).

Fonte: Elaboração do autor

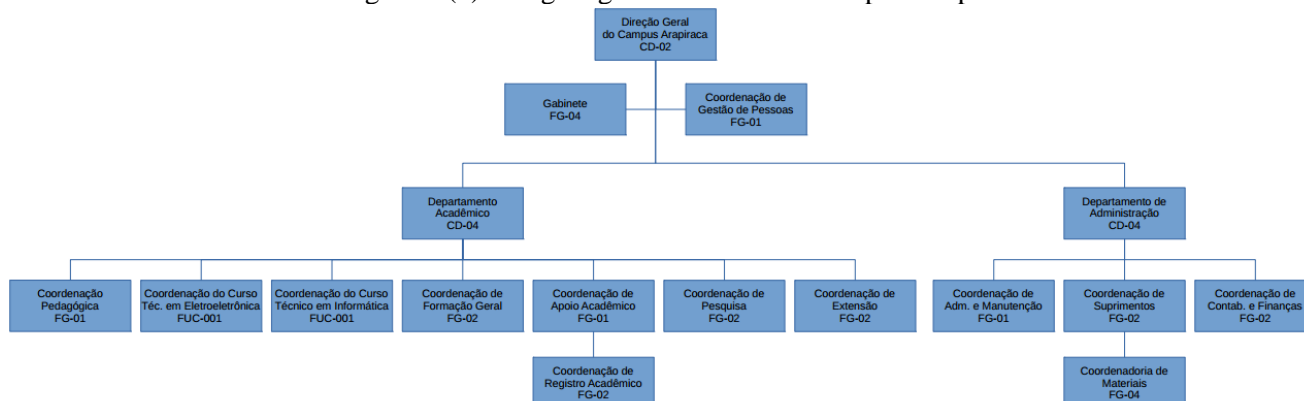
Outro aspecto que indica como foi realizada a análise discreta da pesquisa é a identificação da finalidade de determinada prática e/ou documento. Como por exemplo, se o documento tem a finalidade de padronizar procedimentos entendeu-se como Administração Burocrática. Já se em outro documento a finalidade é a participação da sociedade entendeu-se como Governança Pública ou Gestão Societal.

Dessa forma a compreensão da pesquisa enquanto análise de conteúdo é qualitativa para identificar nas entrevistas e nos documentos a que se refere (finalidade) cada resposta ou documento analisado. Mas aparentemente tem aspectos quantitativos ao indicar o número de incidências prioritárias nas entrevistas ou documentos analisados.

3.1.2 Unidade de análise – Campus Arapiraca

A unidade de análise são os gestores: o Diretor Geral, o Chefe do Departamento Administrativo e o Chefe do Departamento Acadêmico do Campus Arapiraca. A motivação da escolha por esses elementos é devido a esses serem os gestores que tenham a posição de tomada de decisão. E as suas decisões impactarem diretamente nas políticas e ações do IFAL - Campus Arapiraca. Os demais, por não estarem diretamente ligados ao processo de tomada de decisão, não foram analisados.

Figura 6 (3) – Organograma do IFAL – Campus Arapiraca



Fonte: IFAL – Campus Arapiraca (2014)

Foram elaboradas entrevistas semiestruturadas baseada no protocolo de estudo de caso de Yin (2005), no qual foi esclarecido aos entrevistados como seria procedido a entrevista e qual o foco da entrevista. Todos os entrevistados foram previamente informados sobre a finalidade deste trabalho acadêmico, a partir de uma breve explanação de seus objetivos, e o sigilo quanto a sua identidade.

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2014, todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento de todos os entrevistados. As entrevistas foram realizadas face a face, em local reservado dentro do IFAL - Campus Arapiraca. O roteiro da entrevista encontra-se no modelo disposto no apêndice A. O termo de consentimento foi assinado por todos os participantes da entrevista.

Outra unidade de análise são os documentos externos e internos. Para o presente trabalho consideram-se documentos externos aqueles produzidos fora do IFAL, como: Constituição Federal, Leis Ordinárias, Decretos Presidenciais, Portarias da STN; e documentos internos aqueles produzidos dentro do IFAL, portarias, instruções normativas, entre outros. Todos os documentos analisados devem ter uma relação com o setor de contabilidade e finanças e a gestão. Dessa forma, só foram considerados os documentos que interfiram na gestão a partir do setor de contabilidade e finanças do Campus Arapiraca.

3.2. Análise de conteúdo

A técnica de análise foi a análise de conteúdo, tendo em vista a análise e conteúdo como um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas ele menciona Bauer & Gaskell (2003) que esse método encontra-se como uma técnica híbrida transitando entre o formalismo da estatística e a análise qualitativa dos materiais. Oliveira (2008) conclui que a análise de conteúdo parte do pressuposto de ser uma descrição analítica do conteúdo das mensagens que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos para inferir conhecimentos referentes às condições de elaboração e recebimento dessa mensagem.

A análise das entrevistas foi realizada por duas perspectivas. A primeira considerando a visão do entrevistado, onde foram feitas as perguntas e elencadas alternativas para escolha do modelo de gestão que o entrevistado identifica como sendo o utilizado no contexto, justificando o por quê daquela opção. Sendo percebido a cada pergunta o modelo de gestão.

Na segunda será por meio de análise do conteúdo das respostas, ou seja, análise das justificativas efetuadas pelo entrevistado identificando os termos citados onde o pesquisador observou os termos utilizados e comparou com as características dos modelos mencionados em De Paula e Secchi. Nessa parte da análise de conteúdo foi verificado o modelo de gestão baseado no conteúdo do discurso do entrevistado, sendo efetuado pelo bloco e não pergunta a pergunta como foi a primeira fase da análise (visão do entrevistado).

Análise de conteúdo para Alves (2011) é considerada uma análise discreta por avaliar os documentos sem a necessidade do conhecimento do comunicador, e como análise discreta constitui-se de uma técnica que possibilita elaborar estudos significativos com alto teor científico.

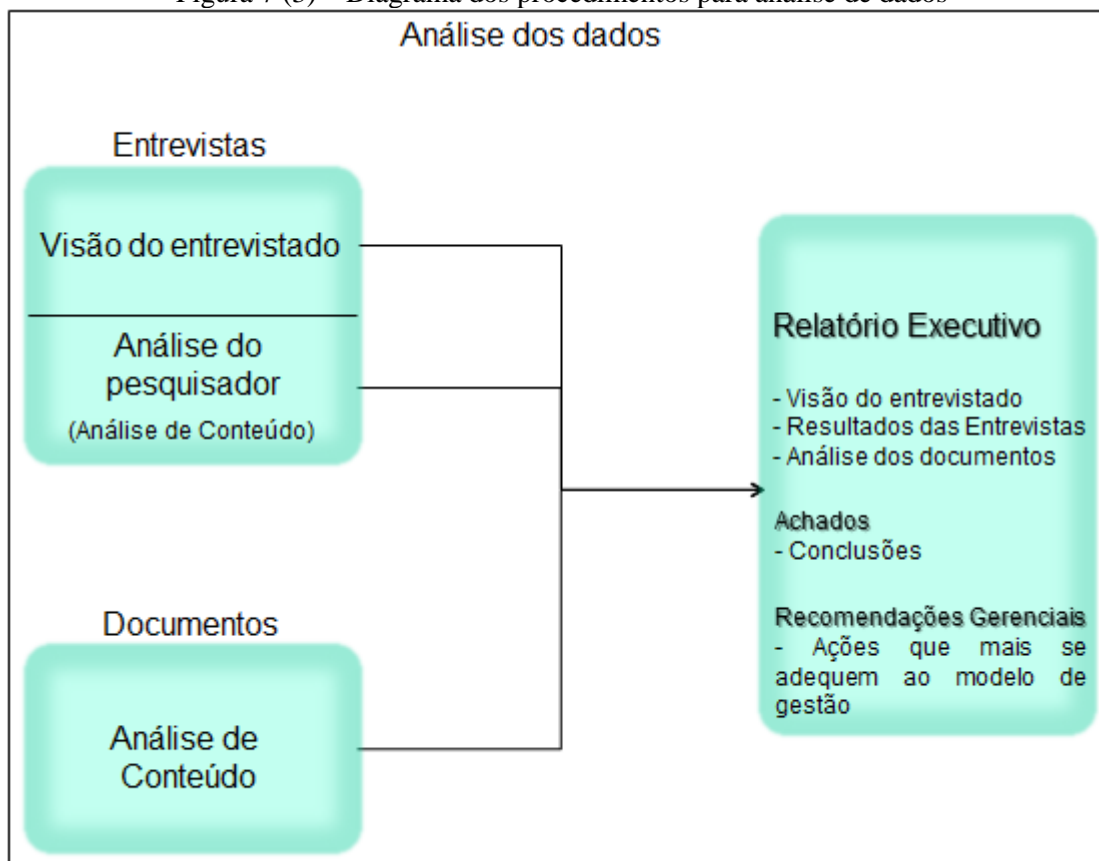
Para identificar nas entrevistas o modelo de gestão no IFAL-Campus Arapiraca foi utilizado uma análise discreta. Onde as perguntas foram separadas por categorias fazendo uma separação e distinção objetiva de cada categoria e bases teóricas de análise.

Freitas (2011) distingue a análise de conteúdo separando da análise léxica e a de conteúdo propriamente, no contexto da primeira (contagem de palavras e agregação de palavras-chave), conclui que essa técnica fornece uma noção rápida do conteúdo essencial ou mesmo particular de um conjunto maior de textos, ele comenta que tal análise identifica ideias-chave e oferece pistas para aprofundar a investigação, sendo aprofundada pela segunda análise denominada de conteúdo (levando em conta uma leitura aprofundada).

As análises dos documentos foram da mesma forma que a segunda parte da análise das entrevistas. O objetivo desse tipo de análise segundo Oliveira (2008) é demonstrar por meio de indicadores inferências não explícitas na mensagem. Dessa forma, os documentos foram analisados por meio dos termos citados para a indicação da finalidade dos documentos. Por

consequente, as finalidades indicam se o documento tem cunho legalista e de controle, de resultado, ou de cunho social. Após a identificação de todas as finalidades dos documentos foi feito um levantamento entre a razão e a proporção, sendo um método matemático para a pesquisa científica. Identificando a frequência de documentos na razão do grupo de sua totalidade, ou seja, a proporção de documentos internos e externos.

Figura 7 (3) – Diagrama dos procedimentos para análise de dados



Fonte: Elaboração do autor.

A análise final, ou junção entre as respostas das entrevistas e as análises de conteúdo fizeram parte de um relatório final de análise, no qual constará em itens separados a predominância do modelo de gestão pela visão dos entrevistados, pela análise dos conteúdos das entrevistas, e pela análise dos documentos. Cada uma com valor igual de importância, sendo utilizados para mensurar de forma discreta a percepção dos entrevistados e as regulações, orientações normas e estatutos que regem a instituição.

Compõe, no relatório executivo, recomendações gerenciais as quais o pesquisador sugeriu baseado nos achados da pesquisa, pontos específicos de adaptação a gestão ao modelo mais usado pelo IFAL - Campus Arapiraca para contribuição da melhoria na instituição.

Quadro 6 (3) – Resumo da metodologia adotada: operacionalização do projeto de pesquisa

ESTUDO DE CASO - EXPLORATÓRIO			
OBJETIVOS	MÉTODO DE COLETA	FONTE DE DADOS	MÉTODO DE ANÁLISE
OE ¹ - Confrontar os principais modelos de gestão da Administração Pública às práticas dos setores administrativo e acadêmico que são relacionados ao setor de contabilidade	Entrevistas semi-estruturadas	Gestores das áreas correlacionadas	Análise de conteúdo
	Pesquisa documental	Normativos internos (Portarias, Resoluções)	
		Normativos externos (Instruções, Resoluções, Decretos, Leis)	
OE ² - Analisar os achados encontrados nas entrevistas e nos documentos com os modelos teóricos	Entrevistas semi-estruturadas	Gestores das áreas correlacionadas	
	Pesquisa documental	Normativos internos (Portarias, Resoluções)	
		Normativos externos (Instruções, Resoluções, Decretos, Leis)	

Fonte: Elaboração do autor.

3.3 Limitações do trabalho

É comum, no meio científico, limitações da pesquisa. Diante de tal fato, assumir as limitações do trabalho prepara o leitor para as condições da pesquisa e resguarda o pesquisador sobre as possíveis críticas ao seu trabalho.

Foram identificadas as seguintes como as principais limitações do trabalho:

- O presente instrumento não tem a finalidade de identificar práticas ilegais, atos irregulares, ou impropriedades. Por isso, o modelo de gestão patrimonialista foi retirado do escopo da análise.

- Como também, a pretensão do trabalho não é a de identificar a essencialidade da contabilidade, nem em transformar o setor de contabilidade como o centro de decisões da administração, mas é de identificar padrões básicos necessários ao aperfeiçoamento da gestão pública em decorrência da evolução que envolveu o setor de contabilidade.

- O pesquisador é parte integrante da administração e tal fato pode ter interferido nas respostas dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas de forma individual e face a face para não haver constrangimentos.

4. Análise dos dados

Nesse capítulo, a análise dos dados é baseada no referencial teórico. Houve dois tipos de análise de conteúdo, uma para as entrevistas separadas em quatro categorias. As categorias foram quatro para as entrevistas sendo: a) relação entre política e administração; b) funções administrativas; c) abordagem da gestão; e f) princípios enfatizados. No caso da análise de conteúdo dos documentos a prioridade foi identificar a finalidade do documento. Sendo utilizado o Quadro 5 (3) para identificar no documento as palavras-chave. O resumo (ementa ou rubrica, para os normativos externos e o artigo 1º, para os normativos internos) foi a base para a definição da finalidade dos mesmos.

4.1 Análise das entrevistas

Essa análise foi feita segundo duas perspectivas. A primeira pela perspectiva do entrevistado, na qual ele respondeu segundo sua visão e após explanação dos conceitos básicos sobre cada aspecto perguntado qual era o modelo de gestão para cada pergunta efetuada. A segunda foi pela perspectiva do pesquisador, essa segunda foi por meio de uma análise de conteúdo das respostas de cada entrevistado, identificando nos seus argumentos as palavras-chaves das categorias conforme Quadro 5 (3).

As entrevistas foram conduzidas e categorizadas conforme o disposto no Quadro 3 (2), sendo divididas em blocos de perguntas.

4.1.1 Política e a Administração

O primeiro bloco de entrevistas abordava sobre o tema: Relação entre a Política e a Administração. Os conceitos que foram utilizados foram os citados por Secchi (2009), o qual considera os seguintes aspectos: 1) sem relação entre política e administração (Administração Pública Burocrática); 2) Relacionam-se e com controle é político (Administração Pública Gerencial); e 3) Relacionam-se mas o controle é separado (Governança Pública).

Para esse bloco, foi perguntado aos entrevistados sobre se havia o conhecimento de alguma política adotada pelo governo e se essa política interferiu na administração do IFAL –

Campus Arapiraca, na perspectiva das ações relacionadas ao setor contábil. Segue a visão dos entrevistados quanto ao fato de haver alguma política adotada pelo governo federal interferiu e de que modo:

FR: Somos intimamente ligados as questões do governo federal, então é lógico que cada decisão tomada a nível de governo reflete ‘na ponta’, em nós que estamos aqui no executivo, quando se dá essa junção muitas vezes se misturam os diferentes tipos de gestão. Porque algumas vezes a gente vai ter características diferentes para a mesma instituição.

JA: (...) a gente trabalha em cima de políticas de governo, das leis e de tudo, então tudo está relacionado.

Para Secchi (2009) quando acontece o relacionamento entre a administração e a política, ou é de característica da Administração Pública Gerencial ou da Governança Pública. Então, baseando-se no comentário do entrevistado FR fica descartado o modelo de Gestão Burocrática.

FR: E cabe a nós administrar as consequências dessas decisões. Para esse exemplo que eu utilizei, ao meu ver, a burocrática é a que mais se apresenta como característica principal. Por conta de que o governo na tentativa de atingir metas financeiras, metas orçamentárias, de controle de inflação e de controle de superávit ele (referindo-se ao governo federal) faz com que essa racionalização do repasse de recursos seja através de regras que anteriormente eram diferentes e apenas a um período curto que estamos em novembro e a partir de março ou abril pra cá é que foi mudado a “regra do jogo” (referindo-se a nova política de repasse de recursos financeiros adotada pelo governo federal) que estamos tentando fazer com que a administração não sofra tanto as consequências dessas decisões tomadas lá.

JA: Elas interferem, mas atrapalham do que ajudam quando não nos deixa um prazo para que a gente possa fazer empenho, quando retira o orçamento do campus antecipadamente, digamos assim, quase sem aviso e quando não nos mandam o financeiro que a gente precisa. A visão é burocrática porque em cima de algumas... tudo bem que o governo tem uma previsão orçamentária e ele precisa arrecadar para poder gastar, o fato de ser burocrática eu acho que é só por dificultar de certa forma o funcionamento do campus.

Para os entrevistados FR e JA a relação entre política e a administração é um modelo de gestão burocrática. Mas o conteúdo do discurso do entrevistado FR é bem claro quando mostra uma relação entre a política e a administração, segundo Secchi (2009) quando é

administração pública burocrática significa que não há relação entre política e administração, desse modo fica descartada a possibilidade de ser administração pública burocrática.

As respostas de JE para as mesmas perguntas demonstram que o IFAL tem autonomia na parte pedagógica, sem interferências diretas do governo.

JE: No âmbito da gestão escola que é mais o meu foco aqui é onde nós temos autonomia que a pedagógica, então a autonomia pedagógica ela permanece naquilo que eu posso planejar dentro dos parâmetros gerais da educação, então eu tenho parâmetros gerais que dizem como funciona o trabalho no âmbito da escola, e aí eu cumprindo isso, cumprindo as exigências legais mínimas, então não dá pra você mudar o andamento, então você tem essa autonomia. Digo isso assim, você ter um período maior num turno, um período menor em outro, então de maneira geral não interferiu não.

O entrevistado JA, por sua vez, demonstra uma dependência financeira, Amaral (2008) defende que uma verdadeira independência está relacionada com a área financeira.

JA: Eu acho que foi só feito isso aí para atender a necessidade do governo de arrecadação, contenção de certa forma dos gastos.

Nesse último comentário o entrevistado JA relata sobre a dificuldade de arrecadação e expõe que seu comentário anterior refere-se a contenção de gastos pelo governo federal, devido a uma dificuldade no superávit existente no ano de 2014, demonstrando desse modo correlação entre a política e a administração, inferindo-se desse comentário, uma dependência da administração sobre as políticas de governo.

Perguntados sobre o impacto no setor de contabilidade e sobre se houve controle político, os entrevistados respondam:

FR: Acho que houve um controle político porque na verdade a administração local nem a administração do estado pode se quer ter as informações dos motivos pelos quais esse repasse não estava sendo feito. Então como as decisões foram centralizadas em negociações com o ministério da educação e o ministério do planejamento, nós ficamos só com a administração dos problemas, das consequências dessa falta desse recurso.

JA: Olha, se a gente está falando de orçamento impacta quando a gente não tem financeiro, quando a gente não consegue pagar os fornecedores e até as diárias e outros, digamos: pagar os fornecedores no tempo certo. Ficamos aguardando um repasse financeiro. Houve controle administrativo.

JE: Algumas ações como ações que envolvem recursos para assistência estudantil para projetos, bolsas para que elas se efetivem precisa que se faça termos de referência, essa linguagem, você sabe... Os processos que vão separar os recursos, de certo modo tem que passar pela análise do departamento acadêmico para que indique que aquela ação, de fato, é didático-pedagógica e ela justifique buscar o recurso, então tem que ter sim uma relação com o setor de contabilidade encaminhando e apontando quem são aqueles que de fato irão usufruir dos recursos. Nesse sentido acho que as duas primeiras visões estão relacionadas, o burocrático, você tem que cumprir o que está no normativo, eu não posso fazer algo fora de uma portaria, de uma resolução, então os documentos orientadores tem que ser obedecidos e entra no gerencial porque o resultado também tem que aparecer, senão você vai justificar como uma despesa qualquer que seja a ação, ela tem que ter um resultado.

O entrevistado FR utiliza de argumentos que mostram o controle político. Entretanto, no conteúdo do discurso ele utiliza uma expressão “nós ficamos só com a administração dos problemas”. Para o entrevistado JA houve o controle administrativo. Entretanto, o conteúdo do discurso mostra que a ação está no repasse do financeiro e não no controle administrativo. O entrevistado JE relaciona os procedimentos legais a burocracia e relaciona as metas ao modelo gerencial, mas deixa claro em seu discurso que há uma relação entre política e administração, mas o controle administrativo é separado.

Então, diante do exposto, percebe-se que há uma relação entre a política e a administração, percebe-se também que as políticas adotadas impactam diretamente no IFAL nos casos relacionados à liberação de recursos financeiros. Mas, de certo modo, a administração está separada. Por se tratar em uma autarquia de regime especial e detentora de autonomia, pode-se dizer que o conteúdo do discurso dos entrevistados condiz com a condição do modelo de gestão “Governança Pública” trazido por Secchi (2009).

4.1.2 Funções Administrativas enfatizadas

Para Secchi (2009) as funções são definidas da seguinte forma: 1) A função planejamento faz parte do processo de planejamento estratégico, no acordo de objetivos entre políticos, burocratas e cidadãos e na adoção da administração por objetivos; 2) A função organização enfatiza a análise e a descrição de cargos, a divisão racional das tarefas, a criação de fluxogramas e canais de comunicação entre departamentos e setores; e 3) A função direção, entendida como a soma de liderança e atividades de coordenação. O modelo

relacional da Governança Pública põe ênfase na coordenação entre atores públicos e privados, e na capacidade de coordenação horizontal entre organizações públicas, organizações do terceiro setor, cidadãos, redes de políticas públicas e organizações privadas, na busca de soluções para problemas coletivos.

Como a função controle está em todos os tipos de modelos de gestão, as diferenças encontram-se nessas três anteriormente citadas.

Após explanação sobre as funções administrativas, segundo o critério de Secchi (2009) e perguntados sobre a quais as funções administrativas, no setor de contabilidade, que mais são enfatizadas para o funcionamento do Campus. Os entrevistados FR e JE destacam as funções Planejamento e Controle.

FR: Eu acredito que o setor de contabilidade ele é basicamente, lógico que tem relação direta com todas essas formas, mas no nosso caso específico, na experiência que nós temos compartilhado, me parece que duas se sobressaem, o planejamento e o controle. Planejamento no que diz respeito ao exercício financeiro das despesas, das metas a serem alcançadas na pesquisa, no ensino e na extensão e no controle efetivo para que esse planejamento realmente seja saudável, seja possível de ser realizado e que possa também acontecer dentro daquilo que foi esperado, daquilo que foi planejado, por isso que o planejamento e o controle para mim são as melhores características das formas aqui que se apresentam.

JE: Ao meu ver, eu acho mais as duas primeiras, controle e planejamento. O planejamento não é de tudo, mas em parte. Considerando que isso é uma escola, eu acho que fica no gerencial.

Conforme Secchi (2009), controle e planejamento estão ligados ao modelo de Administração Pública Gerencial. Que também foi, pela percepção do entrevistado FR, como também do JE, o modelo Gerencial o mais adequado a esse bloco de questões.

Para o entrevistado JA as funções mais latentes estão no controle e na organização, segundo Secchi (2009) esse é um critério que define como o modelo de Administração Pública Burocrática. Comentário de JÁ:

JA: Eu visualizo aí o controle, quando vocês que estão lá verificam o empenho que foi feito, pega a nota do fornecedor, verifica se está tudo OK, e aí executa o pagamento, a liquidação e o pagamento. Então eu acho que seria esse o... apesar de que aqui a gente está com o orçamento e com a contabilidade tudo misturado, existem campus que tem o setor de orçamento a parte e aí a contabilidade está mais nessa questão do controle mesmo, na execução do controle. É burocrática quando ela vê as leis, vê se está seguindo lá, se está tudo OK.

No conteúdo do discurso dos entrevistados percebe-se uma coerência entre as respostas ao tipo de modelo de gestão que ele identificam e o discurso citado por eles. Percebe-se também que há um entrelaçamento entre os modelos de gestão, não sendo tão fácil definir se é Burocrático ou Gerencial. Sendo bastante imbricados esses dois tipos de modelos de gestão pública.

4.1.3 Abordagem da Gestão

Nesse terceiro bloco as perguntas foram baseadas nos conceitos citados por De Paula (2005) os quais definem as características de cada modelo sobre a ênfase da gestão. Segundo a autora, quando a ênfase aos atos e fatos administrativos é na legalidade o modelo de gestão é o Burocrático, quando a ênfase é na adaptação às recomendações do setor privado para o setor público o modelo é o Gerencial, ou quando a ênfase é no público alvo, questões culturais e participativas o modelo é o Societal ou Governança Pública.

FR: eu acho que essa a melhor condição é esse modelo de melhor condição oferecida a comunidade escolar é a característica principal que vem abalizar as nossas decisões não só a legalidade, não só a gerência de resultados, mas nesse momento que o campus Arapiraca vive acho que o que mais poderia nos definir seria melhor condição, como digamos, a maneira de administrar diante das circunstâncias atuais esse campus Arapiraca.

O entrevistado FR, respondeu que o foco da gestão é no público alvo, a visão do entrevistado condiz com o discurso no conteúdo da entrevista. Percebe-se que as decisões são abalizadas para atender da melhor forma o público alvo.

FR: Na verdade hoje, voltando sempre a nossa realidade, nossas ações são todas abalizadas por esse comprometimento dos nossos servidores, então cada uma de nossas decisões que estejam ou que não estejam definidas bem claras, que precisam de uma discursão, nós procuramos sempre as equipes envolvidas, algumas decisões são tomadas em conjunto com todos os que fazem parte de todos os setores que estão envolvidos direta ou indiretamente com a direção geral outras são tomadas especificamente com aqueles mais envolvidos. No que diz respeito a questão desse tipo de decisão junto com o setor da contabilidade, eu lembro de situações entre servidores daquele setor em que existiam problemas de ordem pessoal e que nós não podíamos naquele momento ser só legalistas, nem tão pouco só atitudes em busca de resultados, nós em comum com a equipe justamente para resolver aquelas questões que fugiam aquilo que estava dentro das normas a gente foi atrás dessa melhor condição para o público alvo, para fazer que o setor funcionasse com fluidez era preciso que aquela decisão fosse tomada junto com os envolvidos e que tudo pudesse correr e voltar a harmonia para que todos ficassem satisfeitos.

Para o entrevistado FR, o público interno da administração também é levado em consideração para as decisões, ou seja, há uma participação do público interno e a ênfase da gestão, segundo o entrevistado, é deixar um clima organizacional positivo.

No caso do entrevistado JA a legalidade dos atos de gestão são a ênfase da gestão realizada pelo entrevistado.

JA: O primeiro ponto aqui, a legalidade, a gente trabalha com orçamento, com recurso financeiro, a gente prima pela legalidade desses atos.

Entretanto, na continuação de sua entrevista JA comenta que mesmo priorizando a legalidade dos atos de gestão algumas ações devem ser guiadas pelo bom senso para atingir a finalidade de atender a necessidade do público alvo.

JA: A gente vê, por exemplo, ajuda de custo para aluno, nem sempre está escrito naquelas portarias o que a gente tem que fazer e aí a gente tem que ter um entendimento, e aí a gente “puxa” de certa forma para o bom senso. Para que a gente não faça nada que depois prejudique quem quer que seja, nem o aluno, nem o gestor.

O entrevistado JE comenta que há uma junção entre a melhor condição para o público alvo e atingir os resultados. Ele fala que para melhorar os resultados precisa atender as necessidades do público alvo.

JE: (...) Que esse melhor resultado ele não pode oprimir as pessoas, tem que criar uma situação de bem estar para que o resultado bom apareça. Portanto, a gente fica no último, mas agarrado no segundo, fica uma junção entre verificar a melhor condição é de olho nos resultados.

Ao analisar o conteúdo dos discursos das entrevistas percebe-se que o objetivo maior é atingir a necessidade do público alvo, sendo uma característica marcante do modelo de gestão “Governança Pública”.

4.1.4 Princípios mais latentes

Para Di Pietro (1993), Meireles (2010) a maior diferença do princípio da legalidade para os particulares e para a administração pública está no fato de que os particulares podem fazer tudo que a lei não proíbe, e no caso da administração pública, só se pode fazer o que a lei determina ou autoriza. De Paula (2005) corrobora com essa ideia e acrescenta mais uma comenta que os atos administrativos praticados com ênfase na legalidade são atos burocráticos ou de controle. A autora comenta que legitimidade está relacionada com a legalidade mesmo sendo, para autora, uma visão de cunho político-ideológico.

Para De Paula (2005) eficiência, eficácia e economicidade tem uma relação íntima com metas, indicadores e resultados, por isso ela identifica que quando a administração pública enfatiza ações com esses princípios está com atos de gestão gerencial. Chiavenato (1994) conceitua como: “eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo”.

Segundo De Paula (2005) o princípio da efetividade se traduz na melhoria para a população. Castro (2006) conceitua de forma mais objetiva a efetividade quando diz:

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006).

O entrevistado FR ao falar das ações institucionais, e quais eram as prioridades dessas ações, comentou que o atingimento de metas é o que norteia sua tomada de decisão.

FR: A primeira quando você fala em características, a principal é o cumprimento de metas, nós que estamos na administração temos o dever de ter esse olhar sempre que possível for e prioritariamente para o atingimento das metas que foram planejadas porque isso é que vai nos direcionar e nos fazer com que este plano de governo, plano de ações do campus venha a dar certo.

O entrevistado JE ao comentar sobre as ações institucionais falou sobre o projeto do Campus ao qual alunos levaram cinema a populações circunvizinhas a Arapiraca, levando diversão, cultura e um pouco de conhecimento. O entrevistado cita que a finalidade é benefício ao público alvo. E diz:

JE: Então, temos vários exemplos de testemunhos de projetos bem sucedidos de projetos que só trouxeram o bem para a sociedade. Além do próprio aluno envolvido, porque ele também cresce com isso.

Entretanto, FR ao falar sobre a relação com o setor de contabilidade, cita que a legalidade é o princípio mais latente nessa relação, corrobora com o conceito mencionado pelo entrevistado JA.

FR: Nesse caso, se misturam as opções, porque na verdade como a contabilidade é um órgão de assessoria, de certa forma a legalidade vai estar presente na tentativa de fazer com que os acertos sejam realizados, por outro lado também, existe sempre a tentativa de que aquelas metas sejam atingidas, mas eu acho que especificamente nesse caso, esse cuidado com a legalidade todas as vezes que nós precisamos realizar determinada ação.

JA: O amparo dos gestores, o gestor sabe que se alguma coisa estiver errada o setor de contabilidade vai dizer que não é certo. Pelo menos é essa a nossa, também é uma retaguarda, é uma proteção a mais para os gestores.

De acordo com o conteúdo do discurso nas entrevistas percebe-se que nesse caso o princípios mais latentes em relação ao setor de contabilidade são o da legalidade e o da efetividade. E segundo os conceitos citados por De Paula (2005) essa é uma característica da Administração Pública Burocrática e Administração Pública Societal ou Governança Pública.

4.2 Análise dos documentos

Nesse ponto a característica marcante de cada documento externo ou interno está na finalidade do documento que, via de regra, encontra-se na ementa ou rubrica do documento, ou está respondido pela questão: “Qual a intenção do documento?”. Pois, segundo consta no manual da presidência da república, editado pela Casa Civil em 2002 a ementa é a parte que faz a síntese do conteúdo da lei, facilitando a análise.

Desse modo, se a intenção do documento for normatizar, padronizar, dar ordem a um procedimento entendeu-se como Burocrática (Administração Pública Burocrática), se a intenção for apoiar o atingimento das metas, entendeu-se como Gerencial (Administração Pública Gerencial ou Gestão Empreendedora), ou se a intenção for priorizar o público alvo,

entendeu-se como Societal (Administração Pública Societal ou Governança Pública), tais entendimentos estão lastreados pelos conceitos dos autores referidos no quadro 5 (3).

Foram analisados 71 documentos, a relação dos documentos analisados consta no Apêndice B, retirados do site da STN – Secretaria do Tesouro Nacional. As características dos documentos foram identificadas conforme a ementa ou rubrica de cada normativo. Esses documentos são todos os normativos legais existentes e válidos que tenham relação direta ou indireta com o setor de contabilidade e finanças. Brasil (2014) a STN é um órgão: “pertencente à da estrutura do Ministério da Fazenda, torna-se órgão central do Sistema de Administração Financeira Federal e do Sistema de Contabilidade Federal” e o responsável por editar normativos e compilar legislações sobre o assunto.

Os normativos externos foram identificados segundo as palavras-chave de cada ementa ou rubrica, sendo as mesmas dispostas no quadro 5 (3). Como por exemplo:

1 – Administração Pública Burocrática: O constante na Portaria STN nº 72/2012, o texto da ementa diz: “Estabelece **normas gerais** de consolidação das contas dos consórcios públicos a serem observadas na gestão orçamentária, financeira e contábil, em **conformidade** com os pressupostos da responsabilidade fiscal” (grifo nosso). Os destaques do texto tratam-se de palavras-chave e se aplicam ao modelo de gestão burocrática, conforme Secchi (2009).

2 – Administração Pública Gerencial: O constante na portaria STN nº 157/2011, o texto da ementa diz: “Dispõe sobre a **criação do Sistema de Custos** do Governo Federal” (grifo nosso). O destaque nesse texto demonstra que a finalidade é a criação de um sistema de custos. Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) a intenção da administração pública em “qualificar o gasto público”, ou seja, melhorar o gasto público é uma intenção permeada pela adaptação a administração privada, com finalidade de melhorar a eficiência e eficácia da gestão.

3 – Governança Pública: A portaria STN 408/2012 diz: “**Divulga o Balanço** do Setor Público Nacional no Exercício de 2011” (grifo nosso). Para De Paula (2005) as finalidades de transparência estão ligadas ao modelo de gestão Societal, corrobora com essa ideia Secchi (2009) e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), no caso desses autores o termo é Governança Pública. Os achados foram:

1 – Administração Pública Burocrática com 55%;

2 – Administração Pública Gerencial com 32%;

3 – Governança Pública com 4%; e

4 – Documentos que não se aplicam a realidade do IFAL 8%.

Gráfico 1 (4) – Tipo de gestão nos documentos externos



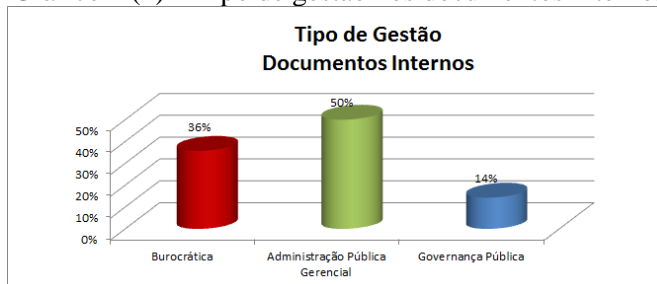
Fonte: Elaboração do autor

Para os documentos internos, foram analisados 14 documentos, relação dos documentos analisados consta no Apêndice C, retirados do site da PROAD – Pró-Reitoria de Administração do IFAL. Esses documentos foram identificados segundo suas finalidades as características mais marcantes ao modelo de gestão, ou seja, por meio de palavras chave no resumo do documento.

No caso dos normativos internos a finalidade de cada normativo se encontra no Artigo 1º sendo, segundo as palavras-chave, as mesmas dispostas no quadro 5 (3). Como por exemplo: No texto da portaria nº 2.153/2014 dizendo: “**Definir responsáveis e procedimentos** para a realização dos registros da Conformidade Contábil e da Conformidade de Registro de Gestão no âmbito do Instituto Federal de Alagoas e dá outras providências” (grifo nosso). Os destaques do texto tratam-se de palavras-chave e se aplicam ao modelo de gestão burocrática, conforme Secchi (2009) a normatização de um padrão faz parte do da gestão burocrática e Klering e Porsse (2010) vão além, dizendo que quando há uma norma padronizando procedimentos essa norma é legalista, sendo assim administração pública burocrática. Os achados foram:

- 1 – Administração Pública Burocrática com 36%;
- 2 – Administração Pública Gerencial com 50%; e
- 3 – Governança Pública com 14%.

Gráfico 2 (4) – Tipo de gestão nos documentos internos



Fonte: Elaboração do autor

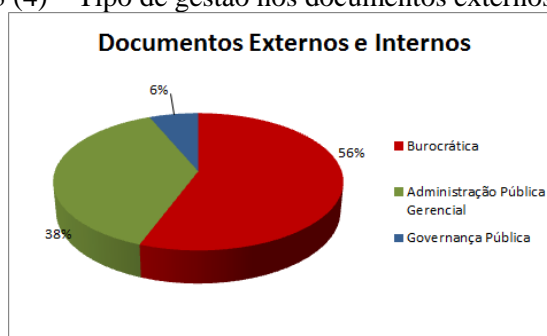
Pode-se dizer, baseado-se nessa análise, que a gestão do IFAL tem uma aproximação maior ao modelo de gestão gerencial. Embora a produção de documentos, devido a quantidade de documentos produzidos, sendo de uma importância de 71/14, isso significa dizer que aproximadamente a cada cinco documentos produzidos externamente, um é produzido internamente. Dessa forma, a frequência dos documentos externos faz uma distorção na análise do total de documentos. Por isso, a análise foi feita em gráficos separados.

As próximas análises são baseadas nos quantitativos já existentes, ou seja, nas análises já efetuadas. Sendo portanto, verificações entre o total de documentos (externos e internos), e uma separação entre os documentos produzidos antes e depois de 2010, de acordo com Bezerra Filho (2014) e Feijó (2013) as mudanças substanciais na contabilidade aplicada ao setor público começaram a ocorrer a partir do ano de 2010.

Após as análises individuais dos documentos, foi feito um somatório do total de documentos produzidos e a composição dos achados foi a seguinte, expurgando os documentos que não se aplicam ao IFAL:

- 1 – Administração Pública Burocrática com 56%;
- 2 – Administração Pública Gerencial com 38%;
- 3 – Governança Pública com 6%.

Gráfico 3 (4) – Tipo de gestão nos documentos externos e internos



Fonte: Elaboração do autor

A análise seguinte foi por meio de um recorte temporal nos documentos externos, os quais só foram analisados os produzidos após o ano de 2010. Levando-se em consideração que antes de 2010 foram produzidos 39 documentos e após foram produzidos 32. Com a finalidade de identificar a influência como as mudanças na Contabilidade Aplicada ao Setor Público impactaram no Tipo/Modelo de Gestão Pública.

A análise foi feita conforme o citado anteriormente, o que diferencia os gráficos seguintes é a temporalidade, ou seja, o período de produção. Foram separados os que foram produzidos antes e outros depois de 2010.

Assim, foi feita uma análise levando em consideração os documentos produzidos antes de 2010 e outra com os documentos após 2010. Dessa análise tivemos o seguinte:

- 1 – Administração Pública Burocrática com 56%;
- 2 – Administração Pública Gerencial com 28%;
- 3 – Governança Pública com 3%; e
- 4 – Documentos que não se aplicam a realidade do IFAL 13%.

Gráfico 4 (4) – Tipo de gestão nos documentos externos antes 2010



Fonte: Elaboração do autor

A análise relativa aos documentos externos produzidos após o ano de 2010 a composição dos achados foi a seguinte:

- 1 – Administração Pública Burocrática com 53%;
- 2 – Administração Pública Gerencial com 38%;
- 3 – Governança Pública com 6%; e
- 4 – Documentos que não se aplicam a realidade do IFAL 3%.

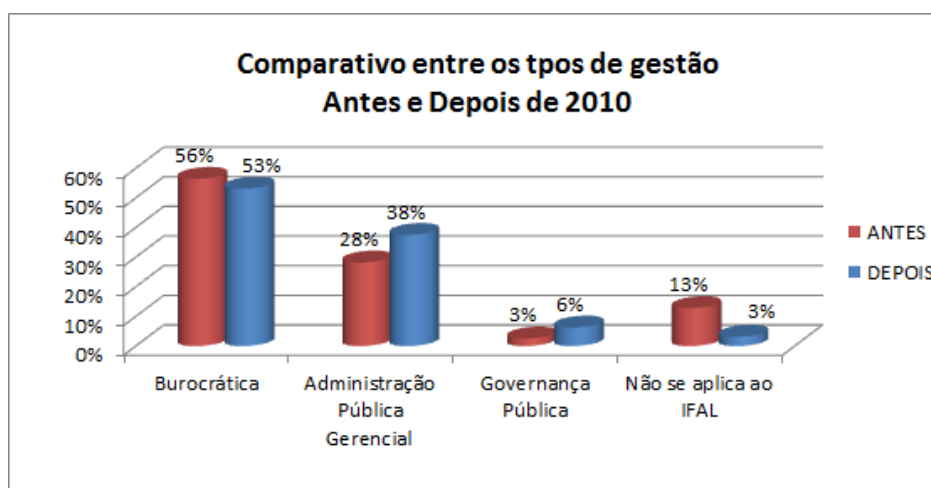
Gráfico 5 (4) – Tipo de gestão nos documentos externos após 2010



Fonte: Elaboração do autor

Percebe-se uma variação de 10% no aumento dos documentos relativos à Administração Pública Gerencial, um aumento de 3% para Governança Pública e uma redução de 3% para Administração Pública Burocrática.

Gráfico 6 (4) – Tipo de gestão nos documentos comparativo antes e após 2010



Fonte: Elaboração do autor

Diante do exposto, percebe-se que após as alterações ocorridas na CASP, o tipo de gestão mais enfatizada pelos documentos produzidos externamente tem diminuído o seu enfoque na Administração Pública Burocrática e aumentado o enfoque na Administração Pública Gerencial e na Governança Pública. A variação mais substancial foi para a Administração Pública Gerencial.

Dessa análise é possível inferir que de algum modo às mudanças ocorridas na Contabilidade Aplicada ao Setor Público, podem estar influenciando o modelo de gestão da administração pública. Pois, o tipo de gestão “Administração Pública Gerencial”, Segundo Bresser Pereira (1996) já era incentivado desde a criação do Decreto Lei 200/67, em 1967. E foi enfatizado pela Reforma realizada no Governo de Fernando Henrique Cardoso, com o plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995.

4.3 Síntese dos resultados

Analisando as entrevistas pelos quatro aspectos escolhidos, percebeu-se que em determinados momentos as características das ações se misturam, ou seja, há momentos em

que o modelo de gestão é tanto gerencial como burocrático, há outros momentos que o enfoque é na governança.

Entretanto, quando Zwicket *al.*(2012) dizem que foi criado um formato de gestão tipicamente brasileiro transformando-se em uma “administração pública tupiniquim”, ele prenuncia sobre um modelo de adaptações ao modelo gerencialista. Mas de fato o que percebeu-se foi um emaranhado entre os modelos não havendo a supremacia entre os modelos de gestão para ser dito como determinante. O que pode-se dizer sobre a pesquisa é que para determinadas ações predomina-se um modelo ao invés de outro.

4.3.1 Compilação dos dados

Para identificar o modelo de gestão do IFAL – Campus Arapiraca procedeu-se uma análise em que foi utilizada a perspectiva do entrevistado, a análise do conteúdo das entrevistas e os documentos produzidos externamente e internamente, relacionados ao setor de contabilidade.

A compilação dos dados se deu da seguinte forma:

Foi perguntado, aos entrevistados, na perspectiva de cada um a qual tipo de gestão era adotada no IFAL - Campus Arapiraca, a partir dos blocos de perguntas. No primeiro bloco foi realizado quatro perguntas diretas, os outros três blocos de perguntas contavam com duas perguntas cada.

Pela visão dos respondentes identificou-se:

No primeiro bloco uma mistura entre os três modelos de gestão, sendo 56% para o modelo gerencial, 33% para o modelo burocrático e 11% para o modelo de Governança Pública;

No segundo bloco a mistura entre os modelos foi menor, identificou-se 83% para o modelo gerencial e 17% para o modelo burocrático;

O terceiro bloco de perguntas houve uma distribuição a qual percebeu-se 67% para o modelo Governança Pública e 17% para o burocrático e 17% para o gerencial; e

O quarto bloco a divisão foi em partes iguais, sendo 33% para cada modelo.

Quadro 7 (4) – Compilação dos dados das entrevistas visão do entrevistado

BLOCO		ENTREVISTADOS			TOTAL
		FR	JÁ	JE	
RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO	PERGUNTA - 1	B	B	GP	56% GE 33% B 11%GP
	PERGUNTA - 2	GE	GE	-	
	PERGUNTA - 3	GE	B	GE	
	PERGUNTA - 4	GE	B	GE	
	RESUMO – BLOCO 1	75% GE 25% B	75% B 25% GE	67%GE 33%GP	
FUNÇÕES ADM. ENFATIZADAS	PERGUNTA - 1	GE	B	GE	83% GE 17% B
	PERGUNTA - 2	GE	GE	GE	
	RESUMO – BLOCO 2	100% GE	50% B 50% GE	100%GE	
ABORDAGEM DA GESTÃO	PERGUNTA - 1	GP	B	GP	67% GP 17% B 17%GE
	PERGUNTA - 2	GP	GP	GP	
	RESUMO – BLOCO 3	100% GP	50% B 50%GP	100%GP	
PRINCÍPIOS MAIS LATENTES	PERGUNTA - 1	GE	GE	GP	33% B 33%GE 33%GP
	PERGUNTA - 2	B	B	GP	
	RESUMO – BLOCO 4	50%GE 50% B	50%GE 50%B	100%GP	
TOTAL					47,25% GE 27,75 GP 25% B
B – Administração Pública Burocrática; GE – Gestão Empreendedora ou Administração Pública Gerencial; GP - Governança Pública ou Administração Pública Societal					

Fonte: Elaboração do autor

O para a compilação do total se deu no somatório dos percentuais dividindo-se pela quantidade de blocos. Exemplo:

$$\frac{\sum \%GE}{4} = \frac{56\% + 83\% + 17\% + 33\%}{4} = 47,25\%$$

No caso da análise das entrevistas foi feito a análise por bloco de perguntas para identificar por meio do conteúdo das entrevistas os modelos de gestão mais preponderante em cada resposta. Sendo atribuído o critério de análise baseado nos conceitos já citados.

Pelo conteúdo das entrevistas dos respondentes identificou-se:

No primeiro bloco foi identificado 67% para o modelo de Governança Pública e 33% para o modelo gerencial;

No segundo bloco a mistura entre os modelos foi 67% para o modelo gerencial e 33% para o modelo burocrático;

O terceiro bloco a distribuição foi percebido que 67% para o modelo Governança Pública e 33% para o burocrático; e

A distribuição do quarto bloco foi em partes iguais, sendo 33% para cada modelo.

Quadro 8 (4) – Compilação dos dados das entrevistas, análise do conteúdo das entrevistas

BLOCO	ENTREVISTADOS			TOTAL
	FR	JÁ	JE	
RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO	GP	GE	GP	67% GP 33% GE
FUNÇÕES ADM. ENFATIZADAS	GE	B	GE	67% GE 33% B
ABORDAGEM DA GESTÃO	GP	B	GP	67% GP 33% B
PRINCÍPIOS MAIS LATENTES	GE	B	GP	33% B 33% GE 33% GP
TOTAL				41,75% GP 33,25% GE 24,75% B
B – Administração Pública Burocrática; GE – Gestão Empreendedora ou Administração Pública Gerencial; GP - Governança Pública ou Administração Pública Societal.				

Fonte: Elaboração do autor

O para a compilação do total se deu no somatório dos percentuais dividindo-se pela quantidade de blocos. Exemplo:

$$\frac{\sum \%GP}{4} = \frac{67\% + 0\% + 67\% + 33\%}{4 \text{ Idem}} = 41,75\%$$

Na análise das entrevistas, percebeu-se que aspectos do modelo Burocrático estão presentes em todos os comentários, mas o foi maior no modelo de Governança Pública. O modelo Gerencial também estava presente, mais como um norteador para o atingimento da aplicação da Governança.

Já a análise dos documentos refletiu que o modelo burocrático é o mais presente para a pesquisa. Entretanto, ao fazer o recorte temporal no ano de 2010, percebeu-se que o modelo de gestão Burocrática vem dando espaço para os outros dois modelos, mais claramente para o modelo de Administração Pública Gerencial, *vide* quadro 6 (4).

Quadro 9 (4) – Síntese dos Resultados

ORIGEM	TIPO DE GESTÃO				TOTAL
	Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial	Governança Pública	Não se aplica ao IFAL	
ENTREVISTA (VISÃO DO ENTREVISTADO)	25%	47,25%	27,25%	-	100%
ENTREVISTA (ANÁLISE DE CONTEÚDO)	24,75%	33,25%	41,75%	-	100%
DOCUMENTOS EXTERNOS antes 2010	56%	28%	3%	13%	100%
DOCUMENTOS EXTERNOS após 2010	53%	38%	6%	3%	100%
DOCUMENTOS INTERNOS	36%	50%	14%	-	100%

Fonte: Elaboração do autor

5. Conclusão

Esse capítulo constitui-se a parte final do trabalho ao qual, baseando-se na análise dos dados apresentada anteriormente, se responde a pergunta de pesquisa, informa as limitações do trabalho, traz algumas sugestões para futuras pesquisas, e sugere recomendações gerenciais.

5.1 Respondendo a pergunta de pesquisa

A pergunta de pesquisa que deu motivação para a dissertação foi: “Qual o tipo de gestão pública aplicada no IFAL-Arapiraca, na perspectiva dos gestores considerando o setor de contabilidade e finanças?”. Para responder esta pergunta foi elaborado um roteiro no qual foram criados alguns objetivos. O objetivo geral tem a finalidade de responder a pergunta de pesquisa com a seguinte finalidade: Compreender o modelo de gestão utilizado no IFAL na perspectiva dos gestores considerando o setor de contabilidade e finanças do Campus Arapiraca.

Para isso foi necessário atingir os objetivos específicos da dissertação.

1. Confrontar os principais modelos de gestão da Administração Pública às práticas dos setores administrativo e acadêmico que são relacionados ao setor de contabilidade;

Foram levantados os modelos de gestão baseando-se nas teorias de: Bresser Pereira (1996); Šević (2006); De Paula (2007); Secchi (2009); Diefenbach (2009); Klering e Porsse (2010); Zwick *et al.* (2012); TCU (2013); e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), com a finalidade de se ter uma base científica para confronto entre o aplicado e os modelos teóricos. A confrontação foi devido análise documental e de conteúdo das entrevistas e dos documentos.

2. Analisar os achados encontrados nas entrevistas e nos documentos considerando os modelos teóricos.

Os achados foram confrontados com os modelos teóricos das referências citadas no item anterior. Os quais serviram de base para a resposta a pergunta de pesquisa.

Na análise das entrevistas e documentos foi identificado que não há domínio de um modelo de gestão, o que se pode perceber é a predominância do modelo de gestão em alguns aspectos.

Percebeu-se pela análise do quadro 8 (4) que o modelo burocrático, tanto na perspectiva dos gestores como no conteúdo do discurso deles está presente na administração, mas não é o modelo determinante. Percebeu-se que para a visão dos entrevistados o modelo de gestão do IFAL – Campus Arapiraca seria de Administração Pública Gerencial. Entretanto, o conteúdo das entrevistas revela que eles de fato praticam com mais frequência a Governança Pública. Isso pode ser decorrência da autonomia administrativa, financeira e pedagógica que o IFAL possui. Além da finalidade institucional, por ser uma autarquia especial participante da administração indireta com finalidade social.

Percebeu-se, da análise dos documentos, que há uma tendência a diminuição do modelo burocrático para um equilíbrio entre os outros dois modelos. Entretanto, com mais ênfase na Administração Pública Gerencial.

Portanto, devido aos fatos relatados, percebe-se que o modelo de gestão do IFAL – Campus Arapiraca, é uma mescla dos três modelos, com predominância, segundo o conteúdo do discurso dos gestores, do modelo de Governança Pública com vieses na Administração Pública Gerencial.

5.2 Recomendações para futuras pesquisas

Incluir como sendo texto corrido das conclusões ou considerações finais

Trabalhos científicos podem gerar questionamentos não abordados, e tais questionamentos podem sugerir ideias de novas pesquisas. Para o presente trabalho há alguns questionamentos que podem servir para novas pesquisas, tais como:

- Quais as tendências das perspectivas das mudanças no setor público?
- Houve relação entre as mudanças na contabilidade aplicada ao setor público e os normativos a partir de 2010?
- Como identificar qual o melhor modelo de gestão para a organização?

5.3 Recomendações Gerenciais

O estudo mostrou uma mescla entre os modelos de gestão pública, mostrou também, pela análise longitudinal dos documentos antes e depois de 2010, uma tendência a Administração Pública Gerencial. Entretanto, percebeu-se nas respostas dos entrevistados um grande foco na Governança Pública. O benefício a sociedade é ponto chave das decisões dos gestores.

Para cada modelo de gestão identificado houve a percepção de pontos fortes e outros a serem melhorados.

Para as características identificadas no modelo de administração pública burocrática do IFAL foram identificados:

Pontos fortes: A obediência às normas como “guarda-chuva” legal, ou seja, os procedimentos e práticas que estão amparados pelos procedimentos respaldam a administração quanto a impropriedades ou irregularidades legais.

Pontos a melhorar: O engessamento das práticas e procedimentos dificulta a resposta da administração perante a necessidade de resolução de problemas não previstos.

No modelo de administração pública gerencial:

Pontos fortes: A preocupação no atingimento de metas e o acompanhamento delas direcionam com mais facilidade as ações da administração, podendo ajudar no processo de tomada de decisões.

Pontos a melhorar: Ainda não há um modelo claro de punição e recompensa em caso de não atingimento de metas e melhora de resultados. Percebe-se também que ainda há muita interdependência das políticas financeiras do Estado.

Para o modelo de Governança Pública:

Pontos fortes: A dedicação da equipe em primar pela qualidade do serviço e em identificar e suprir a necessidade do público alvo é o mais latente no discurso dos gestores, sendo o norteador maior das decisões da gestão.

Pontos a melhorar: Não há ainda participação efetiva da sociedade nas políticas ou práticas adotadas no processo de tomada de decisão. A sugestão é que sejam abertos, em períodos específicos, momentos para uma audiência pública para demonstrar a sociedade os motivos dos projetos e abrir espaço para sugestão, pela sociedade, de novos projetos.

Recomenda-se a criação de metas e indicadores para auferir, naquilo que possível, os benefícios sociais atingidos.

Ficou evidente, para os entrevistados, que as limitações financeiras do governo afetam diretamente as ações do IFAL – Campus Arapiraca. Devido a essa dependência financeira do governo federal, recomenda-se que sejam feitas parcerias com empresas privadas para projetos de pesquisa e extensão entre outros, que sejam financiados por empresas privadas para garantir a finalidade social e abarcar a tendência de metas e de resultados. Essa recomendação necessita de aval da procuradoria pública federal (órgão de consultas jurídicas) para o conhecimento da legislação vigente sobre acordos e convênios entre órgãos do setor público e empresas privadas.

Desse modo, a recomenda-se que seja realizada uma consulta à procuradoria federal para identificar a viabilidade de tal ação. Após identificação positiva da ação, entrar em contato com os empresários locais que tenham capacidade de celebrar convênios com o IFAL. Recomenda-se, ainda, que sejam efetuados planejamentos por cenários, abarcando as condições favoráveis e desfavoráveis que podem ocorrer durante a gestão.

6. Referências

ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito Administrativo**. 10ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.

ALVES, Maria Teresa Venâncio Dores. **ANÁLISE DE CONTEÚDO: SUA APLICAÇÃO NAS PUBLICAÇÕES DE CONTABILIDADE**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 7, n. 3, p.146-166, 2011. Jul/set.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO**. 2013 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129>>. Acesso em: 02 maio 2013.

AMARAL, Nelson Cardoso. AUTONOMIA E FINANCIAMENTO DAS IFES: DESAFIOS E AÇÕES. **Avaliação**, Campinas;Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p.647-680, nov. 2008. Mensal. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/03.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2014.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BARBOSA, Diogo D. **Manual de Controle Patrimonial nas Entidades Públicas**. 1. ed. Brasília: Gestão Pública, 2013.

BEZERRA FILHO, João Eudes; **Contabilidade Aplicada ao Setor Público**: abordagem simples e objetiva. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BIANCO, Mônica de Fatima; SOUZA, Eloísio Moulin de; SOUZA-REIS, Antonio Marcos. A NOVA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO PRÓ-GESTÃO FOCADO EM DOIS PROJETOS PRIORITÁRIOS NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p.118-143, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2018/2200>>. Acesso em: 23 set. 2014.

BRANCO, Cláudio Souza Castello; CRUZ, Cláudio Silva da. O papel do gestor e do auditor na governança do setor público. **Revista Tcmrj**, Rio de Janeiro, n. 56, p.9-13, fev. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Conselho Federal de Contabilidade, **Resolução CFC nº. 1.128/08 – Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação**, Brasília, DF: Senado. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001128>. Acesso em: 06 Fev. 2014.

_____. Ministério da Educação. Poder Executivo **Histórico**. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/historico>. Acesso em: 20 set. 2014.

_____. Ministério da Educação. Instituto Federal de Alagoas (Org.). **História**. Disponível em: <<http://www2.ifal.edu.br/portal/ifal/reitoria/historia>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

_____. Proad. Ministério da Educação. **Http://www.administracao.ifal.edu.br/documentos/normas-internas-e-legislacao**. Disponível em: <<http://www.administracao.ifal.edu.br/documentos/normas-internas-e-legislacao>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. 57 p.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. Ministério da Fazenda. **Contabilidade Governamental**. Disponível em: <http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/leg_contabilidade.asp>. Acesso em: 28 nov. 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público. 47 (1): 7-29, 1996.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração**. Disponível em: <<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20e-studos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2013.

CARVALHO, Antônio. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano**. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **EnANPAD**. Salvador: Anpad, 2006. p. 1 - 11. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

CESAR, Ana Maria RouxValentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?**: Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/19510484/357697256/name/Aula+03-+Metodo+do+estudo+de+caso+-+administracao.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2013.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rap - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 42 (5), p.829-874, 2008. Set/Out.

CHAN, James. IPSAS and government accounting reform in developing countries. **Accounting Reform in the Public Sector: Mimicry, Fad or Necessity**. **Expert Comptable Media**, p. 31-42, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

DA MATTA, Roberto. **Canaviais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco Ltda, 1997.

DARÓS, Leandro Luís; PEREIRA, Adriano de Souza. Análise das normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público–NBCASP: mudanças e desafios para a contabilidade pública. In: **Congresso USP de Iniciação Científica**. 2009.

DE PAULA, Ana Paula Paes. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL. **Rae-debate: Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p.36-49, 2005, jan/mar. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em: 17 maio 2014.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Denzin, N. K. (1989), **The Research Act**, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella . **Participação popular na administração pública**. Revista de Direito Administrativo, v. 1, p. 26-39, 1993.

FEIJÓ, Paulo Henrique. **Entendendo as Mudanças: na contabilidade aplicada ao setor público**. Brasília: Gestão Pública, 2013. 223 p.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. **Public Administration**, Oxford, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Paidéia, v.14, n. 28, p. 139-152, mai/ago, 2004.

FREITAS, Henrique M. R. de. **Réplica 1 – Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua ‘Pergunta’!**. Rac, Curitiba, v. 15, n. 4, p.748-760, 2011. Jul/ago.

HOBBS, Thomas, 1651, **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil** / Thomas Hobbes: [tradução Rodina D’Angina. Consultor jurídico Thelio de Magalhães]. – São Paulo: Ícone, 2000.

HUNTINGTON, Samuel P..Political Development and Political Decay. **World Politics**, Princeton University, p. 386-430. abr. 1965.

FORTES, Alexandre; FRENCH, John. A “Era Lula”, as eleições presidenciais de 2010 e os desafios do pós-neoliberalismo. **Tempo Social**, São Paulo, v. 24, n. 1, p.201-228, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v24n1/11.pdf>>. Acesso em: 18 julho 2014.

FLICK, Uwe. Utilização de documentos como dados. In: FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed, Bookman, 2009.

FRAGOSO, Adriana Rodrigues et al. Normas Brasileiras e Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público e o Desafio da Convergência: uma Análise Comparativa – IPSAS e NBCTSP. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 6, n. 4, p.434-447, dez. 2012. Trimestral.

FUKUYAMA, F. 1989. “The end of history.” **The National Interest**, vol. 16, Summer, pp. 3-18.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V. 3, n. 2. p. 57-63, mar/abr., 1995.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.

GUERRA, João Henrique Lopes. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. In: **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Paulo, out, 2010.

GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito et al. Análise epistemológica da Nova Administração Pública à luz de Kuhn e Popper. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, Rio Grande do Norte, n. 1, p.43-52, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7301/analise-epistemologica-da-nova-administracao-publica-a-luz-de-kuhn-e-popper>>. Acesso em: 28 out. 2013.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoria de laorganización para laadministración pública**. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C./Fondo de Cultura Económica, 1999

HOLANDA, Sérgio Buarque de. 1902-1982. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia Das Letras, 1995.

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de Documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia**. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=155>>. Acesso em: 08 maio 2013.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares. **Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis: Anpad, 2010. p. 1 - 14.

MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine F.; BOEHS, Carlos Gabriel Eggerts. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 11, n. , p.95-110, 2008. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/09_Eliane_Carlos.pdf>. Acesso em: 06 maio 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, Natália Nóbrega de. O Desenvolvimento Político em Huntington e Fukuyama. **Lua Nova**, São Paulo, n. 80, p.97-125, 2010.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MOTA, Francisco Glauber Lima. **Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. Sobradinho-DF: Gestão Pública, 2009.

OLIVEIRA, A. G.; CARVALHO, H. A.; CORRÊA, D. P. Governança Pública e Governabilidade: Accountability e Disclosure possibilitadas pela Contabilidade Aplicada ao Setor Público como instrumento de sustentabilidade do Estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 91-104, 2013.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. **ANÁLISE DE CONTEÚDO TEMÁTICO - CATEGORIAL: UMA PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO**. Enferm. Uerj, Rio de Janeiro, p.569-576, 2008.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p.47-74, 1970. Jul/dez.

PIRES, Atrícia Menezes et al. TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DOS MUNICÍPIOS DE SANTA MARIA E NOVO HAMBURGO / RS. **Estudos do Cepe**, Santa Cruz do Sul, n. 38, p.131-160, 2013. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3439/3124>>. Acesso em: 23 set. 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL. **Manual de Redação da Presidência da República**. 2ª. ed. Brasília, 2002.

PRZEWORSKI, Adam. Nota sobre o Estado e o Mercado. **Revista de Economia e Política**, v.16, n.3, p. 115-120, jul. 1996.

RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Paulo, v. 3, n. 6, p.132-142, dez. 2011. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2014.

ROUSSEAU, Jean-Jacques, 1712-1778, **O contrato social** / Jean-Jacques Rousseau: [tradução Antônio de Pádua Danesi]. – 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, Rio Grande do Sul, n. , p.1-15, 2009. Disponível em: <http://portaldoaluno.webaula.com.br/Biblioteca/Acervo/Basico/O01655/Biblioteca_104444/pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 15 maio 2013.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-

Constituinte. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p.335-376, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000300003>. Acesso em: 10 mar. 2014.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 43(2), p.347-369, 2009.

ŠEVIĆ, Željko. Accounting Aspects of ‘New Public Management’: Accrual Accounting in the Public Sector. **Journal of Finance and Management in Public Services**, v. 4, n. 1, 2006.

SILVEIRA, Ariel Garces e José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p.53-77, out. 2002. Trimestral. Disponível em: <[http://reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Garces53\(4\).pdf](http://reformadagestaopublica.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Garces53(4).pdf)>. Acesso em: 07 fev. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Réplica 2 - Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Rac, Curitiba, v. 15, n. 4, p.761-765, 2011. Jul/ago.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p

ZWICK, Elisa; TEIXEIRA, Marília Paula dos Reis; PEREIRA, José Roberto; VILAS BOAS, Ana Alice. **Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos**. Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 2, artigo 3, Rio de Janeiro, Jun. 2012.

APÊNDICE A – Protocolo de Estudo de Caso

 <p>INSTITUTO FEDERAL ALAGOAS</p>	<h3>Protocolo de Estudo de Caso</h3>	 <p>UFPE</p>
--	--	---

1 Informações sobre a instituição, a entrevista e o entrevistado (Seção 1)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, tem sede em Maceió, possui 16 Campus ativos. O Campus Arapiraca está em atividade desde 2010 com cursos de eletroeletrônica e informática. Possui capacidade de atendimento de 600 alunos. Localiza-se em sede temporária. O orçamento para o ano de 2014 do Campus Arapiraca foi de R\$ 2.845.122,00.

1.2 . Dados sobre a Entrevista

1.2.1 **A entrevista versa sobre:** Modelos de gestão na Administração Pública

1.2.2 **Local de realização das entrevistas:** IFAL - Campus Arapiraca

Endereço: Rua Engenheiro Gordilho de Castro, 36, Centro, Arapiraca-AL

1.2.3 **Data de realização da entrevista:** 25/11/20214

1.2.4 **Horários:** entre 8h e às 18h

1.2.5 **Tipo de Entrevista:** Face a face

1.3 . Dados sobre o Entrevistado

1.3.1 **NOME:** _____

1.3.2 **Telefone:** _____

1.3.3 **E-mail:** _____

1.3.4 **Formação:** _____

1.3.5 **Cargo/Função:** _____

1.3.6 **Lotação:** _____

1.3.7 **Tempo de serviço:** _____

1.3.8 **Tempo no cargo:** _____

2 Informações sobre a pesquisa (Seção 2). Dados sobre a pesquisa

A pesquisa a ser realizada irá compor o trabalho de dissertação que será apresentada como requisito complementar para obtenção de grau Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Empresarial Estratégica, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Tem por finalidade de compreender o modelo de gestão utilizado no IFAL na perspectiva dos gestores considerando o setor de contabilidade e finanças do Campus Arapiraca.

Os modelos de gestão da pesquisa são: Burocrática, Gerencial (Gestão Empreendedora), e Societal (Governança Pública).

Características básicas dos modelos:

- Administração Pública Burocrática – Legalidade, Legitimidade, controle sobre os atos;
- Administração Pública Gerencial – Controle político, planejamento, adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público, metas, eficiência, eficácia, economicidade;
- Administração Pública Societal – Sem controle político, coordenação, gestão participativa, ênfase no público alvo; efetividade.

As características de cada modelo serão analisadas sobre os aspectos: Relação entre política e Administração; Funções administrativas enfatizadas; Abordagem da Gestão; Princípios mais latentes.

A entrevista é realizada de forma semiestruturada na qual o entrevistado tem a liberdade de expressar sua opinião a cerca das perguntas realizadas e outros questionamentos surgidos dentro do mesmo instrumento.

Na composição do presente instrumento encontram-se perguntas iniciais divididas em quatro (04) blocos, cada bloco tem a ponderação de 25%. Os percentuais serão divididos em partes iguais para cada pergunta efetuada no bloco.

A análise da entrevista se dará de duas formas separadas, a primeira pela visão do entrevistado, sendo esta caracterizada pela escolha da alternativa do modelo de gestão para cada questionamento e suas justificativas e a outra sendo pela análise de conteúdo efetuada pelo pesquisador.

2.2 . Dados sobre o Pesquisador

2.2.1 **NOME: Carlos Gustavo Paiva Rodrigues**

2.2.2 **Função: Coordenador de Contabilidade**

2.2.3 **Lotação: CCF - Coordenação de Contabilidade e Finanças / Campus Arapiraca**

2.2.4 **Titulação: Mestrando**

2.3 . Dados sobre a Orientadora

2.3.1 **NOME: Débora Coutinho Paschoal Dourado**

2.3.2 **Função: Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração – UFPE**

2.3.3 **Lotação: CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicada**

2.3.4 **Titulação: PhD em Administração**

3 Orientações Gerais ao Pesquisador (Seção 3). Informações para entrevista

Tempo de entrevista:

- Ao marcar a entrevista devem ser reservados ao menos 15 (quinze) minutos para preparação e 15 (quinze) minutos para fechamento; no caso do entrevistado ser muito importante para a pesquisa e ele não dispuser do tempo solicitado, poderá extrapolar o horário previsto nas entrevistas.

Sobre o local:

- Solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado;

Pré-entrevista:

- confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela acontecerá;
- confirmar se o acesso ou permissão de entrada ao local já foram providenciados (para a entrada em uma empresa, por exemplo);
- Preparar o questionário/ entrevista com os dados dos entrevistados previamente preenchidos;
- Checar material para entrevista (lápiz, borracha, caneta, folhas extras de questionário, gravador, celular, relógio).

Durante a entrevista:

- no caso de entrevista não gravada, devido à diferença de velocidade entre a fala e a escrita, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário;
- no campo, o pesquisador deve observar a convergência de visões e informações sobre eventos e processos, pois não é incomum encontrar visões diferentes ou incompletas; se isto ocorrer, é importante buscar outras fontes de dados;
- ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas com vieses, reflexibilidade (o entrevistado dá ao pesquisador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc; e
- caso o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe tal que não exponha este tipo de informação.

Após a entrevista:

- lembrar de toda a entrevista, fazendo anotações adicionais e já fazendo interpretações sobre os dados coletados;
- terminar de preencher o protocolo, caso houver pendências; transferir seu conteúdo para um formato digital (que deverá ser armazenado no banco de dados da pesquisa);
- preparar as interpretações e os dados para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior.

4 Orientações Gerais ao Entrevistado (Seção 4). Informações para entrevista

A entrevista será individual, face a face, com tempo mínimo de uma hora, podendo ser repartida e continuar em momento posterior, sendo preferencialmente de forma ininterrupta.

A entrevista pode ser gravada se assim for permitida pelo entrevistado. O questionário / entrevista terá alternativas excludentes sobre a visão do entrevistado sobre a gestão em cada pergunta com alternativas excludentes.

Na entrevista será bem aceita a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade de expressar sua opinião devido a sua experiência profissional. O entrevistado poderá usar exemplos para ilustrar sua resposta.

O pesquisador fará anotações durante as respostas do entrevistado. Assuntos restritos ou reservados devem ser citados pelo entrevistado ao entrevistador para o mesmo manter sigilo sobre as informações.

O pesquisador fará o esclarecimento dos questionamentos a cerca da perguntas e/ou conceitos básicos sobre o objeto de estudo, tais questionamentos serão relatados como dúvidas sobre as perguntas e/ou objeto do estudo, como forma de identificar o viés das respostas.

5 Definição dos termos utilizados no questionário / entrevista (Seção 5). Termos

Funções Administrativas – Entende-se para o trabalho como funções administrativas as funções de Planejamento, Coordenação, Controle e Direção.

Legalidade – Entende-se para o trabalho de legalidade, atos que são praticados para cumprir normativos externos e internos, não necessariamente leis.

Normativos Externos – Entende-se por normativos externos, todo e qualquer documento escrito com força de lei, ou ainda aqueles normativos que mesmos sem força de lei prescrevem orientações a serem seguidas, produzidos fora do IFAL.

Normativos Internos – Entende-se por normativos internos, todo e qualquer documento escrito com força de lei, ou ainda aqueles normativos que mesmos sem força de lei prescrevem orientações a serem seguidas, produzidos dentro do âmbito do IFAL.

Público Alvo – Entende-se por público alvo para o respectivo trabalho todo e qualquer beneficiado com a ação do setor, seja ele público interno ou externo.

Público Externo – Entende-se por público externo todo aquele que não tem vínculo empregatício com o IFAL (exemplo: Discentes, Fornecedores, Prestadores de serviços sem vínculo com a administração).

Público Interno – Entende-se por público interno todo aquele que tem vínculo empregatício com o IFAL (exemplo: Docentes, Técnicos Administrativos, Prestadores de serviços de caráter continuado).

Ações Institucionais – Entende-se por ações institucionais, todas as ações planejadas com a finalidade de beneficiar a instituição ou qualquer de seus membros (público interno ou externo).

6 Questionário / Entrevista (Seção 6). Divisão em blocos

Esta entrevista é realizada de forma semiestruturada na qual o entrevistado tem a liberdade de expressar sua opinião a cerca das perguntas realizadas e outros questionamentos surgidos dentro do mesmo instrumento.

Na composição do presente instrumento encontram-se perguntas iniciais divididas em quatro (04) blocos, cada bloco tem a ponderação de 25%. Os percentuais serão divididos em partes iguais para cada pergunta efetuada no bloco.

A análise da entrevista se dará de duas formas separadas, a primeira pela visão do entrevistado, sendo esta caracterizada pela escolha da alternativa do modelo de gestão para cada questionamento e suas justificativas e a outra sendo pela análise de conteúdo efetuada pelo pesquisador.

1. Relação entre Política e Administração (Bloco 1)

a) Você tem conhecimento de alguma política, relacionada ao seu setor, adotada pelo governo que interferiu no funcionamento da administração do IFAL – Campus Arapiraca? Interferiu como? Houve ingerência de controle?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

b) Em caso positivo, essa política impactou no setor de contabilidade? De que forma? Houve controle político ou administrativo?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

c) Existe alguma relação entre seu setor e o setor de contabilidade do IFAL? De que forma?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

d) Caso positivo, essa relação contribui ou dificulta o funcionamento da administração? (Não interfere, relaciona-se para decidir, relaciona-se mas o controle é separado)

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

2. Funções Administrativas enfatizadas (Bloco 2)

a) Quais as funções administrativas, no setor de contabilidade, que mais são enfatizadas para o funcionamento do Campus? (planejamento, controle, direção, coordenação) Como?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

b) Qual a correlação, dentre essas funções administrativas, entre o seu setor e o setor de contabilidade e finanças do campus?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

3. Abordagem da Gestão (Bloco 3)

a) Qual a abordagem da sua gerência enfatiza? (a legalidade dos atos e fatos; prima pelo resultado dos indicadores e metas do instituto; ou verifica a melhor condição ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

b) Como são escolhidos os procedimentos / práticas para aquelas situações não previstas em normativos externos ou em internos? Algumas dessas práticas já foram efetuadas em conjunto com o setor de contabilidade?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

4. Princípios mais latentes (Bloco 4)

a) As ações institucionais, no seu setor, tem prioridades de que tipo? (cumprimento de metas; cumprimento de legislação; ou de benefício ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa: _____

b) As ações institucionais tem correlação com o setor de contabilidade? Com que finalidade, cumprir a legislação, atingir metas, ou beneficiar o publico alvo?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática

Gerencial

Societal

Justificativa: _____

7 Finalização da entrevista (Seção 7). Esclarecimentos sobre o pós-entrevista

O entrevistado, caso queira acrescentar qualquer comentário adicional que considere relevante à pesquisa poderá entrar em contato com o pesquisador para fazê-lo por e-mail, telefone e outros meios disponíveis.

O pesquisador poderá enviar ao entrevistado por e-mail, telefone ou outros meios disponíveis questionamentos adicionais caso o pesquisador considere importante para a pesquisa.

O entrevistado, se achar válido, dar sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida.

Caso o entrevistado solicite, será encaminhado ao entrevistado a entrevista digitada para que ele valide e a análise feita pelo pesquisador para que ele faça uma checagem dos dados coletados e das informações identificadas.

O entrevistado receberá a informação do pesquisador sobre todos os passos da análise a cerca de sua entrevista.

8 Termo de Compromisso (Seção 8). Modelo de termo de compromisso

Eu, Carlos Gustavo Paiva Rodrigues, brasileiro, casado, contador portador do RG 6.344.432 SDS-PE, CPF: 043.638.544-99, residente e domiciliado na Rua Manoel do Nascimento Abreu, nº 999, São Luiz, Arapiraca-AL, comprometo-me a não associar direta ou indiretamente de forma escrita ou verbal ou qualquer outra forma, o nome ou a identidade de (NOME DO ENTREVISTADO) à minha pesquisa de mestrado iniciada em 2013 e ligada ao programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração do departamento de administração da Universidade Federal de Pernambuco.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO:

Eu, _____ após ter recebido esclarecimento sobre a pesquisa acadêmica “O TIPO DE GESTÃO PÚBLICA APLICADO NO INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALAGOAS: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS ARAPIRACA” e ciente da possibilidade de mudar de opinião a qualquer momento, concordo em participar deste estudo voluntariamente, bem como autorizo a divulgação e a publicação da informação por mim transmitida em publicações e eventos de caráter científico. Desta forma, assino este termo, juntamente com o pesquisador, em duas vias de igual teor, ficando uma via sob meu poder e outra em poder do pesquisador.

Local: Data: ____/____/____

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE B – Lista de documentos externos que se relacionam com o setor de contabilidade e finanças

TIPO DE DOCUMENTO	NUMERAÇÃO	ASSUNTO	FINALIDADE	TIPO DE GESTÃO
Constituição	Constituição Federal	Normas Gerais sobre Orçamento e Direito financeiro	Social	Governança Pública
Leis Complementares	Lei Complementar nº 101, de 04.05.2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.	Controle	Burocrática
Leis Ordinárias	Lei nº 10.028, de 19.10.2000	Altera o Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal, a Lei no 1.079, de 10 de abril de 1950, e o Decreto-Lei no 201, de 27 de fevereiro de 1967.	Controle	Burocrática
	Lei nº 8.429, de 02.06.1992	Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.	Controle	Burocrática
	Lei nº 6.404, de 15.12.1976	Dispõe sobre as Sociedades por Ações.	Controle	Burocrática
	Lei nº 4.320, de 17.03.1964	Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.	Controle	Burocrática
	Lei nº 1.079, de 10.04.1950	Define os crimes de responsabilidade e regula o respectivo processo de julgamento.	Controle	Burocrática
Resoluções	Resolução nº 48, de 21.12.2007, do Senado Federal	Dispõe sobre os limites globais para as operações de crédito externo e interno da União, de suas autarquias e demais entidades controladas pelo poder público federal e estabelece limites e condições para a concessão de garantia da União em operações de crédito externo e interno.	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Resolução nº 40, de 20.12.2001, do Senado Federal	Dispõe sobre os limites globais para o montante da dívida pública consolidada e da dívida pública mobiliária dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em atendimento ao disposto no art. 52, VI e IX, da Constituição Federal.	Controle	Burocrática
	Resolução nº 43, de 21.12.2001, do Senado Federal	Dispõe sobre as operações de crédito interno e externo dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive concessão de garantias, seus limites e condições de autorização, e dá outras providências.	Resultado	Administração Pública Gerencial
Decretos		Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do sistema integrado de administração financeira e controle, no âmbito de cada ente da Federação, nos termos do art. 48, parágrafo único, inciso III, da Lei	Resultado	Administração Pública Gerencial

	Decreto nº 7.185, de 27.05.2010	Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências.		
	Decreto nº 6.976, de 07.10.2009	Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências.	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Decreto nº 4.526, de 18.12.2002	Dispõe sobre o cancelamento dos Restos a Pagar inscritos em 31 de dezembro de 2001 e em exercícios anteriores, e dá outras providências.	Controle	Burocrática
	Decreto nº 93.872, de 23.12.1986	Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.	Resultado	Administração Pública Gerencial
Decretos-Lei	Decreto-Lei nº 201, de 27.02.1967	Dispõe sobre a responsabilidade dos Prefeitos e Vereadores, e dá outras providências.	Não se aplica ao IFAL	Não se aplica ao IFAL
	Decreto-Lei nº 2.848, de 07.12.1940	Código Penal	Controle	Burocrática
Portarias	Portaria STN nº 637, de 18 de OUTUBRO de 2012	Aprova a 5ª edição do Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF).	Resultado	Administração Pública Gerencial
		PARTE I - Anexo de Riscos Fiscais		
		PARTE II - Anexo de Metas Fiscais		
		PARTE III - Relatório Resumido da Execução Orçamentária		
		PARTE IV - Relatório de Gestão Fiscal		
	Portaria Conjunta nº 02, de 13 de julho de 2012, da STN	Aprova as Partes I – Procedimentos Contábeis Orçamentários e VIII – Demonstrativo de Estatísticas de Finanças Públicas, da 5ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP).	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Portaria Conjunta nº 01, de 13 de julho de 2012, da STN	Altera a Portaria Interministerial STN/SOF no 163, de 4 de maio de 2001.	Não se aplica ao IFAL	Não se aplica ao IFAL
Portaria nº 439, de 12 de julho de 2012, da STN	Estabelece o cronograma de ações a adotar até 2014, para implantação, no âmbito da União, dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais e Específicos, conforme definido no art. 1º da Portaria STN nº 828, de 14 de dezembro de 2011, alterada pela Portaria STN nº 231, de 29 de março de 2012.	Resultado	Administração Pública Gerencial	
Portaria nº 438, de 12 de julho de 2012, da STN	Aprova a alteração dos Anexos nº 12 (Balanço Orçamentário), nº 13 (Balanço Financeiro), nº 14 (Balanço Patrimonial), nº 15 (Demonstração das Variações Patrimoniais), nº 18 (Demonstração dos Fluxos de Caixa) e nº 19 (Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido) da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, revoga a	Resultado	Administração Pública Gerencial	

	Portaria STN nº 665, de 30 de novembro de 2010, e dá outras providências.		
Portaria nº 437, de 12 de julho de 2012, da STN	Aprova as Partes II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais, III – Procedimentos Contábeis Específicos, IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público, VI – Perguntas e Respostas e VII – Exercício Prático, da 5ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP).	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria nº 408, de 28 de junho de 2012, da STN	Divulga o Balanço do Setor Público Nacional no Exercício de 2011	Social	Governança Pública
Portaria STN nº 231, de 29 de Março de 2012 /Orientação Técnica para a Portaria 231/2012	Altera o prazo de divulgação do cronograma de ações para adequação aos procedimentos contábeis apresentados na Portaria STN nº828/2011 e dá outras providências.	Controle	Burocrática
Portaria STN nº 72, de 01 de Fevereiro de 2012/ Orientação Técnica para a Portaria 231/2012	Estabelece normas gerais de consolidação das contas dos consórcios públicos a serem observadas na gestão orçamentária, financeira e contábil, em conformidade com os pressupostos da responsabilidade fiscal.	Controle	Burocrática
Portaria Interministerial STN/SOF nº 163/2001	Apresenta a Portaria 163/2001 atualizada até 23/12/2011	Controle	Burocrática
Portaria STN nº 864, de 30 de Dezembro de 2011	Altera a Portaria STN nº607, de 26 de outubro de 2010 e cria o Macroprocesso do Sistema de Custos do Governo Federal - MPCUST	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria STN nº 833, de 16.12.2011	Revoga a IN nº 5, de 6 de novembro de 1996 e estabelece providências sobre o Manual Siafi.	Controle	Burocrática
Portaria STN nº 828, de 14 de Dezembro de 2011	Altera o prazo de implementação do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público e dá outras providências.	Controle	Burocrática
Portaria Conjunta STN/SOF nº5/2011	Altera a Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 4 de maio de 2001 e a Portaria Interministerial STN/SOF, nº I, de 20 de junho de 2011.	Controle	Burocrática
	Dispõe sobre as competências dos Órgãos Central e Setoriais do Sistema de Custos do Governo Federal.	Controle	Burocrática

Portaria Nº 716, de 24 de outubro de 2011.			
Portaria STN nº 683, de 6 de outubro de 2011	Estabelece regras para a inserção de dados no Sistema de Coleta de Dados Contábeis e Fiscais dos Entes da Federação – SISTN e dá outras providências.	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria STN nº 443, de 29 de junho de 2011	Divulga o Balanço do Setor Público Nacional (BSPN) do exercício de 2010.	Social	Governança Pública
Portaria STN nº 407, de 20 de junho de 2011	Aprova a 4ª edição do Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF).	Resultado	Administração Pública Gerencial
	PARTE I - Anexo de Riscos Fiscais		
	PARTE II - Anexo de Metas Fiscais		
	PARTE III - Relatório Resumido da Execução Orçamentária		
Portaria STN nº 406, de 20 de junho de 2011	PARTE IV - Relatório de Gestão Fiscal	Controle	Burocrática
	Aprova as Partes II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais, III – Procedimentos Contábeis Específicos, IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público, VI – Perguntas e Respostas e VII – Exercício Prático, da 4ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, (MCASP)		
	[Parte II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais]		
	[Parte III – Procedimentos Contábeis Específicos]		
	[Parte IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público]		
	[Parte V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público]		
	[Parte VI – Perguntas e Respostas]		
[Parte VII – Exercício Prático]			
Portaria Conjunta nº 1, de 20 de Junho de 2011	Altera a Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 4 de maio de 2001, e aprova as Partes I - procedimentos Contábeis Orçamentários e VIII - Demonstrativo de Estatística de Finanças Públicas, de 4º edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP).	Controle	Burocrática
	[Parte I – Procedimentos Contábeis Orçamentários]		
	[Parte VIII – Demonstrativo de Estatísticas de Finanças Públicas]		
Portaria STN nº 157, de 09/03/2011	Dispõe sobre a criação do Sistema de Custos do Governo Federal	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria STN nº 111, de 21/02/2011	Dispõe sobre a criação, a composição e o funcionamento do Grupo Técnico de Sistematização de Informações Contábeis e Fiscais – GTSIS.	Controle	Burocrática

Portaria STN nº 110, de 21/02/2011	Dispõe sobre a composição e o funcionamento do Grupo Técnico de Padronização de Relatórios – GTREL.	Controle	Burocrática
Portaria STN nº 109, de 21/02/2011	Dispõe sobre a composição e o funcionamento do Grupo Técnico de Padronização de Procedimentos Contábeis – GTCON.	Controle	Burocrática
Portaria Conjunta STN/SOF nº 4, de 30 de novembro de 2010	Aprova as Partes I – Procedimentos Contábeis Orçamentários e VIII – Demonstrativo de Estatística de Finanças Públicas, da 3ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP, e dá outras providências.	Controle	Burocrática
	[Parte I – Procedimentos Contábeis Orçamentários]		
	[Parte VIII – Demonstrativo de Estatísticas de Finanças Públicas]		
Portaria STN nº 665, de 30 de novembro de 2010	Atualiza os Anexos nº 12 (Balanço Orçamentário), nº 13 (Balanço Financeiro), nº 14 (Balanço Patrimonial), nº 15 (Demonstração das Variações Patrimoniais), nº 18 (Demonstração dos Fluxos de Caixa), nº 19 (Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido) e nº 20 (Demonstração do Resultado Econômico) da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, e dá outras providências.	Controle	Burocrática
	Anexos da Lei 4.320/1964		
Portaria STN nº 664, de 30 de novembro de 2010	Aprova as Partes II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais, III – Procedimentos Contábeis Específicos, IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público, VI – Perguntas e Respostas e VII – Exercício Prático, da 3ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, e dá outras providências.	Controle	Burocrática
	[Parte II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais]		
	[Parte III – Procedimentos Contábeis Específicos]		
	[Parte IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público]		
	[Parte V – Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público]		
	[Parte VI – Perguntas e Respostas]		
	[Parte VII – Exercício Prático]		
Portaria MF nº 548, de 22 de novembro de 2010	Estabelece os requisitos mínimos de segurança e contábeis do sistema integrado de administração financeira e controle utilizado no âmbito de cada ente da Federação, adicionais aos previstos no Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010.	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria Conjunta nº 02, de 19 de agosto de 2010.	Altera a Portaria Interministerial STN/SOF no 163, de 4 de maio de 2001.	Controle	Burocrática

Portaria nº 350, de 18 de Junho de 2010 da STN	Altera o Anexo VIII do Volume I – Procedimentos Contábeis Orçamentários – do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, aprovado pela Portaria Conjunta SOF/STN nº 2, de 6 de Agosto de 2009.	Controle	Burocrática
Portaria Conjunta nº 1, de 18 de Junho de 2010 da SOF-STN	Altera a Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 4 de maio de 2001.	Controle	Burocrática
Portaria nº 249, de 30.04.2010, da STN.	Aprova a 3ª edição do Manual de Demonstrativos Fiscais, tendo seus efeitos aplicados a partir de 1º de janeiro de 2011, revogando-se, a partir do exercício de 2011, a Portaria nº 462, de 5 de agosto de 2009, e nº 757 de 17 de dezembro de 2009 da STN, e as disposições em contrário. [Volume I - Anexo de Riscos Fiscais e Anexo de Metas Fiscais] [Volume I - Síntese das Alterações] [Volume II - Relatório Resumido da Execução Orçamentária] [Volume II - Síntese das Alterações] [Volume III - Relatório de Gestão Fiscal] (atualizado em 24.05.2010)	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria nº 757, de 17.12.2009, da STN.	Dispõe sobre a elaboração do Anexo IV – Demonstrativo das Operações das Crédito, que integra o Relatório de Gestão Fiscal - RGF. [Volume III - Relatório de Gestão Fiscal – Anexo IV – Demonstrativo das Operações de Crédito]	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria STN nº. 147/2009, de 05 de março de 2009	Dispõe sobre a coleta de dados contábeis de 2008 dos estados, do DF dos municípios para cumprimento do Art. 51 da LRF	Não se aplica ao IFAL	Não se aplica ao IFAL
Portaria nº 614, de 21.08.2006, da STN.	Estabelece normas gerais relativas à consolidação das contas públicas aplicáveis aos contratos de parceria público-privada – PPP, de que trata a Lei nº 11.079, de 2004	Resultado	Administração Pública Gerencial
Portaria Interministerial STN/SOF nº 338, de 26.04.2006.	Altera o Anexo I da Portaria Interministerial STN/SOF nº 163, de 04 de maio de 2001, e dá outras providências.	Controle	Burocrática
Portaria STN nº 860, de 12.12.2005, da STN.	Consórcio Público.	Controle	Burocrática
Portaria nº 90, de 12.03.2003, da STN.	Altera a Portaria nº 109/2002, sobre Consolidação e Encaminhamento das Contas Públicas.	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Divulga o detalhamento das naturezas de despesas 339030, 339036, 339039 e 449052	Controle	Burocrática

	Portaria nº 448, de 13.09.2002, da STN.			
	Portaria nº 589, de 27.12.2001, da STN.	Empresas Estatais Dependentes	Não se aplica ao IFAL	Não se aplica ao IFAL
	Portaria Interministerial nº 519, de 27.11.2001, da STN/SOF.	Altera a Portaria nº 163/2001, sobre as Contas Públicas	Não se aplica ao IFAL	Não se aplica ao IFAL
	Portaria nº 339, de 29.08.2001.	Contabilização da Execução Orçamentária e Financeira Descentralizada	Controle	Burocrática
	Portaria nº 327, de 27.08.2001, da STN.	Contabilização do FPM	Não se aplica ao IFAL	Não se aplica ao IFAL
	Portaria Interministerial nº 325, de 27.08.2001, da STN/SOF.	Altera a Portaria nº 163/2001, sobre as Contas Públicas	Controle	Burocrática
	Portaria Interministerial nº 322, de 27.08.2001, da STN/SPU.	Sistema Patrimonial Imobiliário da União	Controle	Burocrática
	Portaria nº 212, de 04.06.2001, da STN.	Contabilização do IRRF	Controle	Burocrática
	Portaria nº 211, de 04.06.2001, da STN.	Tabela de Correlação da Despesa)	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Portaria Interministerial nº 163, de 04.05.2001, da STN/SOF.	Consolidação das Contas Públicas - Natureza da Receita e da Despesa	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Portaria nº 530, de 19.10.2000, da STN.	Procedimentos Contábeis para Transferência de Títulos da Dívida Pública	Controle	Burocrática
	Portaria nº 42, de 14.04.1999, do MOG.	Discriminação da Despesa por Funções e Subfunções	Resultado	Administração Pública Gerencial
Instrução Normativa	Instrução Normativa nº 5,	Estabelece Normas de padronização para a Elaboração do Balanço Geral da União.	Resultado	Administração Pública Gerencial

de 02.12.1998, da STN			
Instrução Normativa nº 3, de 02.07.1999, da STN	Institui a Aplicação Financeira a Prazo Fixo	Controle	Burocrática
Instrução Normativa nº 6, de 29.12.1998, da STN	Estabelece normas de aplicação financeira na Conta Única do Tesouro mediante registro no SIAFI.	Controle	Burocrática
Instrução Normativa nº 8, de 14.11.1996, da STN	Reordena os procedimentos pertinentes à utilização do Plano de Contas da União, tendo como parte integrante a Relação de Contas, a Tabela de Eventos e a Tabela de Indicadores Contábeis, que deverão ser adotados por todas as unidades gestoras integrantes do SIAFI ou que venham a integrá-lo, sob a modalidade de uso total.	Controle	Burocrática
Instrução Normativa nº 4, de 01.11.1996, da STN	Estabelece que o pagamento de despesas com recursos do Tesouro Nacional poderá ser efetuado mediante saque à Conta Única do tesouro Nacional, com base em limites estabelecidos pela STN para gêneros de gastos previamente especificados.	Controle	Burocrática

Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional (2014)

APÊNDICE C – Lista de documentos internos que se relacionam com o setor de contabilidade e finanças

ASSUNTO Resumido	NUMERAÇÃO	FINALIDADE	TIPO DE GESTÃO
Capacitação	Portaria nº 202/GR, de 27 de janeiro de 2014	Controle	Burocrática
Diárias e Passagens	Portaria nº 2.522/2014/GR, de 05 de novembro de 2014	Controle	Burocrática
	Portaria nº 2273-2013 - Regulamenta Afastamento para Exterior	Controle	Burocrática
Transporte	Portaria nº 1.871/GR, de 12 de agosto de 2013	Controle	Burocrática
Carimbos	Portaria nº 1.954-GR, de 21 de dezembro de 2011	Controle	Burocrática
Delegação de Competências aos Diretores-Gerais dos Câmpus	Portaria nº 1.323/GR, de 14 de agosto de 2012	Resultado	Administração Pública Gerencial
	Portaria nº 461/GR, de 24 de fevereiro de 2014	Controle	Burocrática
	Portaria nº 2.039/GR, de 29 de novembro de 2012	Resultado	Administração Pública Gerencial
Compras e Contratações	Portaria nº 898/GR, de 26 de julho de 2010	Resultado	Administração Pública Gerencial
Execução Orçamentária e Financeira de Bolsas e Auxílios	Portaria nº 73/GR, de 13 de janeiro de 2014	Social	Governança Pública
	Resolução nº 54 CS-2013 Aprova o Regulamento da Política de Assistência Estudantil do IFAL	Social	Governança Pública
	Portaria nº 2175/GR, 18 de setembro de 2013 - Regulamenta o PAPE	Controle	Burocrática
Captação de Créditos e Recursos	Portaria nº 897/GR, de 26 de julho de 2010	Resultado	Administração Pública Gerencial
Telefonia Móvel	Portaria nº 1.491/GR, de 20 de setembro de 2012	Resultado	Administração Pública Gerencial
Almoxarifado	Portaria nº 884/GR, de 22 de abril de 2013	Resultado	Administração Pública Gerencial
Protocolo	Portaria nº 1.479/GR, de 19 de setembro de 2012	Resultado	Administração Pública Gerencial
Conformidade Contábil e de Registro de Gestão	Portaria nº 2.153/2014/GR, de 25 de setembro de 2014	Controle	Burocrática

Fonte: IFAL – PROAD (2014)

APÊNDICE D – Transcrição da Entrevista - FR

Entrevistado: FR

Data da entrevista: 25/11/2014

Duração da entrevista: 40 minutos e 57 segundos

1. Relação entre Política e Administração (Bloco 1)

a) Você tem conhecimento de alguma política, relacionada ao seu setor, adotada pelo governo que interferiu no funcionamento da administração do IFAL – Campus Arapiraca? Interferiu como? Houve ingerência de controle?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Somos intimamente ligados as questões do governo federal, então é lógico que cada decisão tomada a nível de governo reflete “na ponta”, em nós que estamos aqui no executivo, quando se dá essa junção muitas vezes se misturam os diferentes tipos de gestão. Porque algumas vezes a gente vai ter características diferentes para a mesma instituição. Eu lembro agora de um caso prático, na semana passada, por questões de macroeconomia e na tentativa de se obter um superávit financeiro o governo federal vem racionalizando o repasse de orçamento e de recurso financeiros para as instituições. Então, nós que atendemos a alunos e a educação, sofremos com a execução do pagamento de bolsas, houve alunos que foram para a rádio, alunos que foram para “rua” (referindo-se a protestos). Em um programa de governo que não é recursos nosso (referindo-se a orçamento previsto na LOA), oriundo de repasses do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), e isso nos causou transtornos, nos causou gasto de energia na tentativa de dimensionar o tamanho desse problema, mas na verdade um problema que não é solucionado por nós. Porque esse repasse vem de Brasília, junto com o Ministério da Educação e o Ministério do Planejamento, mas que reflete em nós. Uma decisão tomada “lá” (referindo-se ao governo federal) reflete na “ponta” (referindo-se ao Campus Arapiraca). E cabe a nós administrar as consequências dessas decisões. Para esse exemplo que eu utilizei, ao meu ver, a burocrática é a que mais se apresenta como característica principal. Por conta de que o governo na tentativa de atingir metas financeiras, metas orçamentárias, de controle de inflação e de controle de superávit ele (referindo-se ao governo federal) faz com que essa racionalização do repasse de recursos seja através de regras que anteriormente eram diferentes e apenas a um período curto que estamos em novembro e a partir de março ou abril pra cá é que foi mudado a “regra do jogo” (referindo-se a nova política de repasse de recursos financeiros adotada pelo governo federal) que estamos tentando fazer com que a administração não sofra tanto as consequências dessas decisões tomadas lá. Mas acredito que na tentativa extrema de alcançar resultados financeiros, as questões sociais, as questões de planejamento previamente realizadas foram deixadas de lado. Então por isso que acredito que ficou só naquilo que era legal, como todos os programas de repasse de recursos não são obrigatórios porque sempre vão depender de arrecadação, então o governo tem essa facilidade de, dentro da legalidade, fazer com que cada instituição se “aperte” (referindo-se a diminuição dos repasses de recursos), diferentemente do orçamento nosso. Mas mesmo assim tendo as suas consequências.

b) Em caso positivo, essa política impactou no setor de contabilidade? De que forma? Houve controle político ou administrativo?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Impactou certamente nesse caso desse exemplo. Acho que houve um controle político porque na verdade a administração local nem a administração do estado pode se quer ter as informações dos motivos pelos quais esse repasse não estava sendo feito. Então como as decisões foram centralizadas em negociações com o ministério da educação e o ministério do planejamento, nós ficamos só com a administração dos problemas, das consequências dessa falta desse recurso. Nesse caso, o que houve basicamente foi uma gestão de planejamento, gerencial, de metas, porque o que se apresenta como cenário político e econômico para o próximo ano é um cenário difícil, é um cenário que está nos causando preocupações. E isso nos fez realmente repensar para este ano, já estamos no final do exercício, nós não temos mais o que fazer, a não ser administrar as consequências, mas para o próximo ano realmente essa questão das metas, elas deverão certamente ser revistas na tentativa de se adequar ao novo momento em que o país vive.

c) Existe alguma relação entre seu setor e o setor de contabilidade do IFAL? De que forma?
Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Direta. A relação é direta porque cada uma das decisões aqui tomadas na implementação do plano de ação que foi construído para o IFAL e especificamente para o campus Arapiraca, todas essas tem consequências de impacto de orçamento então só se realiza em consonância, em equilíbrio, em reajustes, avaliação a todo tempo de orçamento, de mudanças de empenhos previamente realizados de despesas que não serão realizadas, enfim, aquilo que o plano geral do governo federal, nos limites de data para a efetiva realização das despesas, nós precisamos estar sempre em consonância com o setor de contabilidade, especificamente com a coordenação para que essa fluidez das ações aconteçam e que as mudanças de rumo no exercício financeiro sejam bem realizadas, que consiga nem ficar a desejar, nem fiquem também ao mesmo tempo super dimensionadas. Nesse caso é uma relação típica gerencial porque ela é basicamente de planejamento contínuo, avaliação e reavaliação a todo tempo durante o exercício financeiro das questões que foram planejadas sempre pensando no tripé da educação que é ensino pesquisa e extensão, então para cada ação dessa existe um envolvimento e ao longo do ano financeiro a gente vai ajustando nossas despesas, nossa projeção de realização das despesas sempre em consonância com a coordenação de contabilidade.

d) Caso positivo, essa relação contribui ou dificulta o funcionamento da administração? (Não interfere, relaciona-se para decidir, relaciona-se mas o controle é separado)

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Ela contribui porque ela é vital, até porque nós precisamos ter sempre bem definido o horizonte, o caminho, o que queremos e a onde queremos chegar, então sempre essa relação deve ser facilitadora, tanto da parte da direção como da parte da coordenação de contabilidade que trabalham em parceria para fazer com que ao logo desse exercício tudo aquilo que foi planejado seja realizado. A gestão do campus de Arapiraca ela tem essa característica de envolver não só a gestão da contabilidade, mas também outros setores em suas decisões, porque na verdade é sempre importante ter protagonistas em cada projeto, em cada circunstância, pessoas que vão realizar aquelas metas. Então essa participação ela acontece, então sempre a coordenação de contabilidade é consultada e sempre, na verdade, o olhar do contador é o olhar do elemento que vai nortear nossas decisões, uma consultoria importante naquilo que diz e que demonstra a segurança financeira do campus, então essas relações são

levadas em consideração e acredito que são sempre positivas no que diz respeito a esse órgão de consultoria entre o bom equilíbrio financeiro do campus. A relação é gerencial, sempre pensando no atingimento de metas e para o atendimento de um planejamento realizado previamente, porque ela não pode simplesmente ser só legalista, mas ela precisa responder aos anseios da sociedade, da comunidade escolar, dos colaboradores, das empresas conveniadas, dos contratos que nós temos, da manutenção deles, enfim, então, acredito que a gestão gerencial se adequa melhor a essa característica de planejamento para realização de cada uma das ações da coordenação de contabilidade.

2. Funções Administrativas enfatizadas (Bloco 2)

a) Quais as funções administrativas, no setor de contabilidade, que mais são enfatizadas para o funcionamento do Campus? (planejamento, controle, direção, coordenação) Como?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Eu acredito que o setor de contabilidade ele é basicamente, lógico que tem relação direta com todas essas formas, mas no nosso caso específico, na experiência que nós temos compartilhado, me parece que duas se sobressaem, o planejamento e o controle. Planejamento no que diz respeito ao exercício financeiro das despesas, das metas a serem alcançadas na pesquisa, no ensino e na extensão e no controle efetivo para que esse planejamento realmente seja saudável, seja possível de ser realizado e que possa também acontecer dentro daquilo que foi esperado, daquilo que foi planejado, por isso que o planejamento e o controle para mim são as melhores características das formas aqui que se apresentam, dentre essas para exemplificar as ações aqui da coordenação de contabilidade, porque as outras tanto a direção como a coordenação vejo que a coordenação algumas coisas, a falta de uma equipe impede algumas ações e esse direcionamento digamos assim também de ações para fazer com que as coisas aconteçam a gente sempre, na atual circunstância que nos vivemos, no caso do nosso campos, estamos divididos em três unidade, três prédios com aquilo que deveria ser centralizado num único bloco, temos três espaços e aí, tudo isso fica mais difícil de ser administrado. Portanto eu acho que o planejamento e o controle são as características principais aí das ações da contabilidade.

b) Qual a correlação, dentre essas funções administrativas, entre o seu setor e o setor de contabilidade e finanças do campus?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Basicamente estamos interligados aqui em todas elas porque como participamos da mesma equipe na verdade nossas ações de certa forma são em alguns casos semelhantes, então parte do planejamento nós fazemos juntos, parte do controle nós fazemos juntos, nas questões da direção também na solução de problemas, de contribuições para realização de nossas tarefas laborais também isso é uma via de mão dupla, e também na coordenação, nos aspectos da coordenação da equipe, seja da coordenação de contabilidade, seja do campus, sempre vai existir necessidade dessa parceria, então acredito que parte de todas essas funções, dessas formas, do planejamento, do controle, da direção e da coordenação elas são consultoria, um pouco de cada uma delas está em sintonia entre a coordenação de contabilidade e a direção geral. Porque isso torna cada ação, como estamos ainda num campus pequeno, nossas ações

ainda são muito comuns, são muito próximas. Eu acredito que o planejamento seria a característica principal que hoje liga a direção geral e a contabilidade.

3. Abordagem da Gestão (Bloco 3)

a) Qual a abordagem da sua gerência enfatiza? (a legalidade dos atos e fatos; prima pelo resultado dos indicadores e metas do instituto; ou verifica a melhor condição ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Na atual circunstância que nós vivemos, como eu disse na resposta anterior, o fato de estarmos divididos em três edifícios, três prédios nos separam no ensino, nos laboratórios e na administração, eu acho que essa a melhor condição é esse modelo de melhor condição oferecida a comunidade escolar é a característica principal que vem abalizar as nossas decisões não só a legalidade, não só a gerência de resultados, mas nesse momento que o campus Arapiraca vive acho que o que mais poderia nos definir seria melhor condição, como digamos, a maneira de administrar diante das circunstâncias atuais esse campus Arapiraca. Nesse caso seria Societal que é que vai se adequar a realidade que vai tentar ser um pouco transparente para fazer com que haja a participação de cada um dos envolvidos e que os entraves dessa divisão de três prédios sejam amenizados.

b) Como são escolhidos os procedimentos / práticas para aquelas situações não previstas em normativos externos ou em internos? Algumas dessas práticas já foram efetuadas em conjunto com o setor de contabilidade?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Na verdade hoje, voltando sempre a nossa realidade, nossas ações são todas abalizadas por esse comprometimento dos nossos servidores, então cada uma de nossas decisões que estejam ou que não estejam definidas bem claras, que precisam de uma discursão, nós procuramos sempre as equipes envolvidas, algumas decisões são tomadas em conjunto com todos os que fazem parte de todos os setores que estão envolvidos direta ou indiretamente com a direção geral outras são tomadas especificamente com aqueles mais envolvidos. No que diz respeito a questão desse tipo de decisão junto com o setor da contabilidade, eu lembro de situações entre servidores daquele setor em que existiam problemas de ordem pessoal e que nós não podíamos naquele momento ser só legalistas, nem tão pouco só atitudes em busca de resultados, nós em comum com a equipe justamente para resolver aquelas questões que fugiam aquilo que estava dentro das normas a gente foi atrás dessa melhor condição para o público alvo, para fazer que o setor funcionasse com fluidez era preciso que aquela decisão fosse tomada junto com os envolvidos e que tudo pudesse correr e voltar a harmonia para que todos ficassem satisfeitos. Então sempre essas tentativas são realizadas, nesses casos de soluções eu prefiro sempre procurar as equipes envolvidas e nesse caso caracterizaria melhor como melhor condição do público alvo para essa tomada de decisões.

4. Princípios mais latentes (Bloco 4)

a) As ações institucionais, no seu setor, tem prioridades de que tipo? (cumprimento de metas; cumprimento de legislação; ou de benefício ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- A primeira quando você fala em características, a principal é o cumprimento de metas, nós que estamos na administração temos o dever de ter esse olhar sempre que possível for e prioritariamente para o atingimento das metas que foram planejadas porque isso é que vai nos direcionar e nos fazer com que este plano de governo, plano de ações do campus venha a dar certo, logicamente que sempre ao longo do exercício recompondo as coordenadas, mas não nos perdendo em nenhum momento naquilo que foi planejado, nas metas que deveriam estar sendo cumpridas.

b) As ações institucionais tem correlação com o setor de contabilidade? Com que finalidade, cumprir a legislação, atingir metas, ou beneficiar o publico alvo?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática

Gerencial

Societal

Justificativa:

- Nesse caso, se misturam as opções, porque na verdade como a contabilidade é um órgão de assessoria, de certa forma a legalidade vai estar presente na tentativa de fazer com que os acertos sejam realizados, por outro lado também, existe sempre a tentativa de que aquelas metas sejam atingidas, mas eu acho que especificamente nesse caso, esse cuidado com a legalidade todas as vezes que nós precisamos realizar determinada ação a contabilidade é que vai ser esse órgão de consultoria que nos vai dar luz para dizer por qual caminho seguir.

APÊNDICE E – Transcrição da Entrevista - JA

Entrevistado: JA

Data da entrevista: 25/11/2014

Duração da entrevista: 32 minutos e 20 segundos

1. Relação entre Política e Administração (Bloco 1)

a) Você tem conhecimento de alguma política, relacionada ao seu setor, adotada pelo governo que interferiu no funcionamento da administração do IFAL – Campus Arapiraca? Interferiu como? Houve ingerência de controle?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática

Gerencial

Societal

Justificativa:

- Não ficou bem claro para mim isso, vamos tentar... porque a gente trabalha em cima de políticas de governo, das leis e de tudo, então tudo está relacionado. Alguma coisa direta que interfere ou interferiu no funcionamento...

Entrevistador: Isso, interferiu ou interfere no funcionamento, o Fábio ele falou da política de contenção de gastos...

- Eu pensei agora justamente nessa questão do orçamento, a questão dos limites orçamentários e as datas que nós temos de execução.

Entrevistador: Ao seu ver essas políticas interferem na gestão do campus Arapiraca? Elas atrapalham, ajudam?

- Elas interferem, mas atrapalham do que ajudam quando não nos deixa um prazo para que a gente possa fazer empenho, quando retira o orçamento do campus antecipadamente, digamos assim, quase sem aviso e quando não nos mandam o financeiro que a gente precisa. A visão é burocrática porque em cima de algumas... tudo bem que o governo tem uma previsão orçamentária e ele precisa arrecadar para poder gastar, o fato de ser burocrática eu acho que é só por dificultar de certa forma o funcionamento do campus. Hoje é dia 25 e a gente já tá sem orçamento. O professor Wellington mandou um whatsapp ali dizendo que tá aguardando o orçamento do MEC, e que hoje é o último dia que o recurso vai estar no IFAL e que todo mundo esteja de plantão pra assim que chegar o recurso ele vai mandar o pessoal que fez solicitação de orçamento para pronto empenho.

Entrevistador: Mas essa política, ela foi baseada em metas do governo que não foram atingidas, foi baseada em alguma política por conta de leis já existentes, ou criaram leis agora a pouco, ou se foi pra atender a sociedade?

- Eu acho que foi só feito isso aí para atender a necessidade do governo de arrecadação, contenção de certa forma dos gastos.

Entrevistador: Por conta de dificuldade na arrecadação eles estão com dificuldade no repasse, não é?

- Também.

b) Em caso positivo, essa política impactou no setor de contabilidade? De que forma? Houve controle político ou administrativo?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Olha, se a gente tá falando de orçamento impacta quando a gente não tem financeiro, quando a gente não consegue pagar os fornecedores e até as diárias e outros, digamos, pagar os fornecedores no tempo certo. Ficamos aguardando um repasse financeiro. Houve controle administrativo.

Entrevistador: Foi por conta de gestão... atos administrativos que atrapalhou o pagamento de fornecedores, não?

- Não, por conta do repasse do financeiro.

Entrevistador: Então foi político porque foi do governo ou administrativo?

- Não, não, então é político mesmo, repasse do governo que não aconteceu no tempo hábil suficiente para a gente fazer como antes a gente fazia.

Entrevistador: Nesse caso, por conta dessa interferência que aconteceu no setor de contabilidade, a seu ver é uma interferência que foi devido a burocracia, a parte legal, devido a atingimento de metas, gerencial ou Societal?

- Gerencial, porque o governo tem que atingir as suas metas lá e aí ele segura o financeiro pra de certa forma jogar mais tarde isso.

c) Existe alguma relação entre seu setor e o setor de contabilidade do IFAL? De que forma?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Toda.

Entrevistador: De que forma? É uma visão em que é um trabalho gerencial, um trabalho que vocês trabalham em conjunto para atingir metas, é um trabalho em que obedece as normas de acordo com a lei, essa relação é por conta da lei ou é um trabalho que é pra atingir o bem da sociedade?

- Junta as duas coisas, primeiro está atender bem a sociedade, pagar em tempo hábil ou fazer qualquer atividade tratando com orçamento público, mas também é pra atingir as metas, para que a gente consiga fazer tudo direito dentro da legalidade e aí a gente entra no Societal quando a gente tem que cumprir as metas e fazer tudo direitinho, tem a questão da prestação de contas de auditoria.

d) Caso positivo, essa relação contribui ou dificulta o funcionamento da administração? (Não interfere, relaciona-se para decidir, relaciona-se mas o controle é separado)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Contribuí plenamente. A gente faz parte de um ciclo das atividades onde há o planejamento das despesas, há a formação do processo para que aquela despesa seja efetivada e aí vai todo esse ciclo, pagamento, liquidação até para o beneficiário final receber o que lhe é devido, se é uma ajuda de custo, se é o pagamento de uma bolsa, se é o pagamento de uma nota fiscal do material permanente. O controle é separado quando a contabilidade faz o controle lá dos lançamentos, no final tudo faz parte da gestão. Essa relação se encaixa nos três, é burocrática quando a gente tem as leis que a gente tem que seguir, a gente não pode fugir daquilo, é gerencial quando a gente tem metas para atingir de fazer as coisas dentro de prazos, e é Societal quando a gente pensa em fazer tudo direitinho pensando numa auditoria, num qualquer órgão externo que venha aqui auditar qualquer procedimento que a gente faz e aí a gente tem que pensar em fazer as coisas tudo corretas.

Entrevistador: Mas desses três qual é o que mais se destaca?

O gerencial.

2. Funções Administrativas enfatizadas (Bloco 2)

a) Quais as funções administrativas, no setor de contabilidade, que mais são enfatizadas para o funcionamento do Campus? (planejamento, controle, direção, coordenação) Como?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Eu visualizo aí o controle, quando vocês que estão lá verificam o empenho que foi feito, pega a nota do fornecedor, verifica se está tudo OK, e aí executa o pagamento, a liquidação e o pagamento. Então eu acho que seria esse o... apesar de que aqui a gente está com o orçamento e com a contabilidade tudo misturado, existem campus que tem o setor de orçamento a parte e aí a contabilidade está mais nessa questão do controle mesmo, na execução do controle. É burocrática quando ela vê as leis, vê se está seguindo lá, se está tudo OK.

b) Qual a correlação, dentre essas funções administrativas, entre o seu setor e o setor de contabilidade e finanças do campus?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Na verdade se misturam por conta da proximidade aqui entre os setores, a gente está no mesmo espaço, a gente se mistura assim, mas eu vejo até no finalzinho lá a coordenação que é que faz todo esse... , direção a gente todo dia tá corrigindo o que foi planejado de um lado pro outro.

3. Abordagem da Gestão (Bloco 3)

a) Qual a abordagem da sua gerência enfatiza? (a legalidade dos atos e fatos; prima pelo resultado dos indicadores e metas do instituto; ou verifica a melhor condição ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- O primeiro ponto aqui, a legalidade, a gente trabalha com orçamento, com recurso financeiro, a gente prima pela legalidade desses atos.

b) Como são escolhidos os procedimentos / práticas para aquelas situações não previstas em normativos externos ou em internos? Algumas dessas práticas já foram efetuadas em conjunto com o setor de contabilidade?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- A gente vê, por exemplo, ajuda de custo para aluno, nem sempre está escrito naquelas portarias o que a gente tem que fazer e aí a gente tem que ter um entendimento, e aí a gente “puxa” de certa forma para o bom senso. Para que a gente não faça nada que depois prejudique quem quer que seja, nem o aluno, nem o gestor. Com isso a gente está no atendimento ao público alvo. Isso seria gerencial. Burocrático não porque senão a gente não sairia do papel, a gente ficaria só ali dizendo que a lei não permite, isso aqui não dá.

Entrevistador: Algumas dessas práticas já foram efetuadas em conjunto com o setor de contabilidade?

Ajuda de custo e visita técnica. Não está regulado, mas a direção entende que tem que ter e a gente busca a melhor opção.

Entrevistador: Você pode descrever o que é uma visita técnica?

Visita técnica é quando os alunos dos nossos cursos técnicos precisam fazer uma visita, visitar uma indústria, uma fábrica, pra verificar em loco alguma coisa que ele viu teórico na sala de aula e ele precisa ver isso na prática. Por exemplo, os alunos de eletricidade precisam ir à Xingo, uma hidrelétrica, mas não existe ajuda de custo, para ajudar, digamos assim, a ida desses alunos. É aí onde entra a direção, entra o entendimento aí que se não tiver ajuda de custo inviabiliza a visita técnica.

Entrevistador: Mas porque tem que ter a visita técnica? Para melhorar a qualidade de ensino, para aumentar o resultado?

Exatamente, faz parte do calendário do curso técnico, da formação do aluno, essas aulas práticas que serão uma visita que irá aumentar de certa forma o conhecimento desses alunos.

Entrevistador: Então vai atingir melhor o público alvo porque ele vai melhorar a qualidade do ensino...

Exatamente, o objetivo é esse.

4. Princípios mais latentes (Bloco 4)

a) As ações institucionais, no seu setor, tem prioridades de que tipo? (cumprimento de metas; cumprimento de legislação; ou de benefício ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- A gente tá sempre trabalhando com a legalidade e a legitimidade, ou seja, a gente sempre pensa nisso. Apesar de que todas três estão interligadas, a gente trabalha com eficiência, com eficácia. A prioridade vai ser a efetividade, se a gente de fato vai conseguir resolver aquele problema. Vamos pensar numa outra coisa que a gente tá fazendo agora, a gente tá fazendo o

processo de locação do imóvel, a gente contratou uma empresa pra fazer uma avaliação, essa empresa foi por dispensa porque a gente tinha prazo pra fazer, e o valor também era pequeno. A gente está na legalidade, pensando na eficiência e mais efetivamente a gente tá aqui na efetividade de ser rápido pra concluir o processo a tempo de não encerrar o exercício. Hoje é o último dia que tem orçamento no IFAL, a partir de amanhã vai estar no CENTEC no MEC e a gente vai estar aqui só esperando.

b) As ações institucionais tem correlação com o setor de contabilidade? Com que finalidade, cumprir a legislação, atingir metas, ou beneficiar o publico alvo?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Eu acho que cumprir a legislação. É burocrático e é onde dá de certa forma a confiança do gestor que o recurso, o orçamento está sendo empregado de forma correta.

Entrevistador: Então quer dizer que o setor de contabilidade ele trabalha como uma linha de staff, uma linha que acompanha de forma mais adequada a legislação e a execução?

Com certeza. De certa forma sim também o amparo dos gestores, o gestor sabe que se alguma coisa estiver errada o setor de contabilidade vai dizer que não é certo. Pelo menos é essa a nossa, também é uma retaguarda, é uma proteção a mais para os gestores.

Entrevistador: Então o setor de contabilidade é visto como uma proteção da gestão?

Exatamente, é onde o orçamento de certa forma chega lá no final ele passa pela contabilidade quando é executado.

APÊNDICE F – Transcrição da Entrevista - JE

Entrevistado: JE

Data da entrevista: 25/11/2014

Duração da entrevista: 33 minutos e 49 segundos

1. Relação entre Política e Administração (Bloco 1)

a) Você tem conhecimento de alguma política, relacionada ao seu setor, adotada pelo governo que interferiu no funcionamento da administração do IFAL – Campus Arapiraca? Interferiu como? Houve ingerência de controle?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática

Gerencial

Societal

Justificativa:

- As políticas do meu setor são políticas amplas da educação, não lembro agora de ter algo muito novo nas políticas de educação que tem interferido, então o que a gente já vem trabalhando são as políticas mais permanentes, duradouras. Você tem são planos que o governo lança, mas são planos curtos para educação, mas eles já estão dentro do planejamento maior, de uma lei maior.

Entrevistador: Esses planos de governo que são curtos, de algum modo interferiram no modo de gestão? Por exemplo, se você já tinha um planejamento, nós íamos fazer alguma ação institucional, nós iríamos visitar tal campus, iríamos pra tal coisa e por conta de um plano desse que surgiu mudou a ação? Já teve alguma mudança assim?

Não, não teve. No âmbito da gestão escola que é mais o meu foco aqui é onde nós temos autonomia que a pedagógica, então a autonomia pedagógica ela permanece naquilo que eu posso planejar dentro dos parâmetros gerais da educação, então eu tenho parâmetros gerais que dizem como funciona o trabalho no âmbito da escola, e aí eu cumprindo isso, cumprindo as exigências legais mínimas, então não dá pra você mudar o andamento, então você tem essa autonomia. Digo isso assim, você ter um período maior num turno, um período menor em outro, então de maneira geral não interferiu não.

Entrevistador: Então, a seu ver, as políticas adotadas pelo governo não interferem na autonomia do IFAL?

Na autonomia pedagógica. Não interfere, até porque não deve. Se assim for entra na contra mão.

Entrevistador: Então, a seu ver, essa autonomia, isso que vocês têm aqui no campus Arapiraca, é uma gestão burocrática, uma gestão gerencial ou uma gestão Societal? A gestão que vocês trabalham, com essa autonomia, você prima pelo resultado à população, pelo resultado ao público externo/interno, vocês primam pelo atingimento de metas de um planejamento que já vem do governo ou vocês primam por cumprir a legalidade?

Acho que as três coisas tem um pouco de cada. Diferente do setor público aí, que tem que dar a meta, mas o resultado em si, aqui a gente tem que ter o resultado do ponto de vista de você prestar conta do seu dever público que é você gerenciar bem o recurso público que você, no nosso caso que é ensino, você ter garantir o maior número de alunos aprovados, que continuam na escola, você diminuir cada vez mais a evasão, a repetência. Então isso que a

gente fala de resultado, não dá pra você descolar da legalidade, de você prestar contas, de você estar “agarrado” aos normativos, às leis, porque senão você pode incorrer em riscos, mas é isso, os normativos e as leis estão pra serem apontados, mas a gente não fica agarrado com o burocrático, porque se assim for tem questões que o bom senso vai ser jogado no lixo, eu falo do ponto de vista de você operacionalizar questões de fazer com que a atividade fim seja realizada. Eu não posso dizer que é uma determinada visão, mas está puxando mais pro Societal, considerando as questões que você precisa preservar as pessoas e o bom senso em alguns casos e o resultado tem que aparecer também, mas não o resultado como metas e não fechar, enfim...

b) Em caso positivo, essa política impactou no setor de contabilidade? De que forma? Houve controle político ou administrativo?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- **Não houve política que impactasse no IFAL (no campo pedagógico)**

c) Existe alguma relação entre seu setor e o setor de contabilidade do IFAL? De que forma?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- Sim. Algumas ações como ações que envolvem recursos para assistência estudantil para projetos, bolsas para que elas se efetivem precisa que se faça termos de referência, essa linguagem, você sabe... Os processo que vão separar os recursos, de certo modo tem que passar pela análise do departamento acadêmico para que indique que aquela ação, de fato, é didático-pedagógica e ela justifique buscar o recurso, então tem que ter sim uma relação com o setor de contabilidade encaminhando e apontando quem são aqueles que de fato irão usufruir dos recursos. Nesse sentido acho que as duas primeiras visões estão relacionadas, o burocrático, você tem que cumprir o que está no normativo, eu não posso fazer algo fora de uma portaria, de uma resolução, então os documentos orientadores tem que ser obedecidos e entra no gerencial porque o resultado também tem que aparecer, senão você vai justificar como uma despesa qualquer que seja a ação, ela tem que ter um resultado. E sempre o nosso fim aqui é o ensino, a atividade fim é essa, voltado para o êxito do ensino. Acho que o gerencial é mais forte, já que com o gerencial você não está descolado do burocrático, né, você não burla o burocrático, então acho que o gerencial, que como a gente precisa justificar, você precisa em algum momento usar o bom senso, enfim a gente fica com o gerencial.

d) Caso positivo, essa relação contribui ou dificulta o funcionamento da administração? (Não interfere, relaciona-se para decidir, relaciona-se mas o controle é separado)

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

Justificativa:

- A relação é necessária, é a relação de efetivar as ações. Então eu diria que essa relação é necessária e não interrompe o funcionamento. A relação de controle é separado.

Entrevistador: Tem algum exemplo de alguma relação, tipo alguma bolsa, alguma ação institucional do pedagógico que teve alguma relação com a contabilidade?

- Todas as vezes que precisa liberar o recurso a contabilidade está “junto”. Porque cria-se a situação, o evento aparece, faz-se os trâmites e a contabilidade que vai lá e dá o “plus” final, vai encaminhar a despesa, todas elas. Ao meu ver é gerencial.

2. Funções Administrativas enfatizadas (Bloco 2)

a) Quais as funções administrativas, no setor de contabilidade, que mais são enfatizadas para o funcionamento do Campus? (planejamento, controle, direção, coordenação) Como?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

- Ao meu ver, eu acho mais as duas primeiras, controle e planejamento. O planejamento não é de tudo, mas em parte. Considerando que isso é uma escola, eu acho que fica no gerencial.

b) Qual a correlação, dentre essas funções administrativas, entre o seu setor e o setor de contabilidade e finanças do campus?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

- Mais no controle, a gente precisa saber se tem recurso, quando não tem, o que é que pode, o que é que tira “daqui” e põe pra “acolá”. Sempre olhando os atos normativos, mas olhando mais para os trâmites, como é que a gente está transitando, baseado pelos normativos legais. Ao meu ver é gerencial.

3. Abordagem da Gestão (Bloco 3)

a) Qual a abordagem da sua gerência enfatiza? (a legalidade dos atos e fatos; prima pelo resultado dos indicadores e metas do instituto; ou verifica a melhor condição ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

- Considerando que a atividade fim dessa unidade é o ensino, eu estou na “ponta” disso aqui, não sei se na “ponta” ou no “meio”. A gente não “descola” dos resultados porque a gente precisa dar resultados, prestar contas do que você tem, tanto das pessoas quanto dos recursos, mas do final para que esse resultado apareça. Que esse melhor resultado ele não pode oprimir as pessoas, tem que criar uma situação de bem estar para que o resultado bom apareça. Portanto, a gente fica no último, mas agarrado no segundo, fica uma junção entre verificar a melhor condição é de olho nos resultados.

Entrevistador: Então, ao seu ver, ele é mais burocrático, gerencial ou societal?

- Mais societal

b) Como são escolhidos os procedimentos / práticas para aquelas situações não previstas em normativos externos ou em internos? Algumas dessas práticas já foram efetuadas em conjunto com o setor de contabilidade?

Qual sua visão? Marque com “X”

Burocrática Gerencial Societal

- Não lembro de ter... As ações do setor de contabilidade é mais no sentido de gerir ou controlar. Mas no ensino a gente lida com as pessoas com a rotina. Então tem situações do cotidiano da escola. Ai fica dentro da autonomia pedagógica, dentro do bom senso, de você tratar uma situação com os alunos com os professores, com os eventos. Nesse sentido não tem

uma ligação direta com a contabilidade não. No máximo acontece consulta, ou seja, a viabilidade de uma ação que não estava contemplada no planejamento, ou previamente separada. E aí a gente faz consultas para viabilizar alguma coisa. Por exemplo, um projeto que surgiu, um aluno que foi premiado com a medalha e precisa participar de um evento. Como é que a gente busca recursos para viabilizar tanto a ida do professor quanto a ida do aluno? Então, nesse sentido, sim. Busca encontrar as alternativas no âmbito legal para você dar a condição a aquela situação da atividade fim que citamos anteriormente, dela aparecer os resultados. Questão de prazos, se o lapso temporal não foi culpa sua. Como é que se busca essas alternativas? Nesse caso seria o Societal, todavia a resposta da contabilidade é ela quem vai ver onde vai se encaixar.

Entrevistador: A contabilidade, para a sua gestão, serve como um órgão consultivo, serve como um apoiador, um órgão que serve mais para consultar para tirar dúvidas com relação a legalidade?

- A relação de contabilidade é de encaminhar e de consultar como aquilo que a gente viu como nos auxílios de bolsas e financeiros. Mais nesse sentido de consulta e gerenciamento. A contabilidade é mais gerencial.

4. Princípios mais latentes (Bloco 4)

a) As ações institucionais, no seu setor, tem prioridades de que tipo? (cumprimento de metas; cumprimento de legislação; ou de benefício ao público alvo)

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

- No terceiro, benefício ao público alvo. Considero Societal. As ações nossas são planejadas, os eventos que a gente faz além do, dia a dia da escola, o curriculum comum, você tem outras ações que vão provocar no sujeito outras competências, outras habilidades. Além disso, os projetos de extensão e pesquisa que eles trazem resultados diretos para o público externo. Além dos eventos que são realizados na escola com a finalidade de trazer... Desenvolver outras competências no público interno que são os alunos sem dar a possibilidade para as famílias, outras pessoas que venham a contribuir com o trabalho e venham a ouvir. E os projetos que são ligados diretamente a comunidade externa, que são o caso dos projetos de extensão, principalmente, que trazem benefícios.

Entrevistador: Tem algum exemplo desses projetos que tenham gerando benefício a sociedade?

- Não vou lembrar os nomes agora, mas tem um de cinema em uma comunidade e isso provocou, mesmo no século vinte e um com o avanço, mas o cinema foi munido para as comunidades mais pobres. Nós só tínhamos cinema em cidades grandes. Então o projeto levou numa comunidade afastada da cidade a possibilidade de estar aliando a diversão e cultura ao conhecimento. E isso foi muito bom para aquela comunidade. Temos um exemplo clássico disso. O projeto de extensão desenvolvido em uma aldeia, e isso já aconteceu, isso provocou resultado e temos ouvido testemunhos "bacanas" das pessoas nesse sentido. Outro projeto que cuidou de trazer informação para a adolescente. Então, temos vários exemplos de testemunhos de projetos bem sucedidos de projetos que só trouxeram o bem para a sociedade. Além do próprio aluno envolvido, porque ele também cresce com isso. Outros projetos, esse foi com os professores, que foram as ruas da cidade, com intervenção, educação para o trânsito, denúncia a violência. Isso mostra que a escola ela desenvolve seu papel social e seu papel ético.

b) As ações institucionais tem correlação com o setor de contabilidade? Com que finalidade, cumprir a legislação, atingir metas, ou beneficiar o público alvo?

Qual sua visão? Marque com "X"

Burocrática Gerencial Societal

- Beneficiar o público alvo. Correlação no sentido de você buscar o recurso, a consulta, viabilizar a visita de um colaborador externo. Então sempre se precisa da contabilidade. Então, você convida uma pessoa para "cá", é previsto que você tenha um colaborador externo, para providenciar para ele diárias, o acesso a escola. Nesse sentido sim. Buscar um transporte. Quando eu falo nas ações mais fim do ensino a gente fica mais no Societal. Obviamente a gente não "descola" das situações legais, mas a gente vai buscar sempre o melhor para o público alvo.

Entrevistador: O setor de contabilidade, para esse fim, tem alguma importância para a execução das tarefas, ele tem alguma essencialidade para isso ou sem ele poderia funcionar normalmente?

- Poderia funcionar do ponto de vista das atividades pedagógicas. Mas do ponto de vista das condições que às vezes são necessárias nós poderíamos, em algum momento, ser penalizados por faltar alguma condição do ponto de vista do recurso. Até certo ponto poderia funcionar, aquilo que é o cunho pedagógico não carece da contabilidade. A ação vai acontecer, por exemplo do colaborador externo, eu vou precisar da ação da contabilidade para que os trâmites aconteçam. Penso que gerencial.

APÊNDICE G – Relatório Executivo

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

O tipo de gestão pública aplicado no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Alagoas: Um estudo de caso no Campus Arapiraca.

**Aluno: Carlos Gustavo Paiva Rodrigues
Orientador: *Débora Coutinho Paschoal Dourado*, PhD.**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2014

Sumário

- 1. Apresentação**
- 2. Objetivos da Pesquisa**
 - 2.1 Geral**
 - 2.2 Específicos**
- 3. Bases Teóricas itemizadas**
- 4. Resultados e Achados**
- 5. Conclusões.**
- 6. Recomendações gerenciais**

1. Apresentação

O presente relatório é fruto de um trabalho científico de dissertação de Mestrado Profissional em Administração, realizado pela UFPE. O presente relatório tem a finalidade de apresentar os resultados da pesquisa de modo sucinto e objetivo para auxiliar a gestão do IFAL – Campus Arapiraca no processo de tomadas de decisão.

A finalidade da pesquisa científica foi a de identificar o modelo de gestão do Campus Arapiraca para auxiliar o processo de tomadas de decisão no sentido de “caminhar ao lado”, ou seja, ao passo que se identifica o modelo de gestão aplicado as ações devem priorizar procedimentos e padrões de acordo com o modelo teórico predominante.

A pesquisa foi realizada no IFAL – Campus Arapiraca, por meio de entrevistas com os Gestores (Diretor e Chefes do Departamento Administrativo e Acadêmico), e por meio de análise de conteúdo das entrevistas e documentos.

A pesquisa se refere aos atos de gestão relacionados ao setor de contabilidade e finanças do Campus.

O presente documento é composto pelos objetivos da pesquisa, as bases teóricas que fundamentaram a pesquisa, o resultado dos achados com a pesquisa e a conclusão que também é uma recomendação gerencial.

2. Objetivos da Pesquisa

2.1 Geral

Compreender o modelo de gestão utilizado no IFAL na perspectiva dos gestores considerando o setor de contabilidade e finanças do Campus Arapiraca.

2.2 Específicos

1. Confrontar os principais modelos de gestão da Administração Pública às práticas dos setores administrativo e acadêmico que são relacionados ao setor de contabilidade;
2. Analisar os achados encontrados nas entrevistas e nos documentos considerando os modelos teóricos.

3. Bases teóricas itemizadas

Para o presente estudo foi necessário a definição dos conceitos utilizados pela literatura e apresentados por Secchi (2009) e De Paula (2005) e (2007), entre outros autores. Tais categorias foram lastreadas pelos seguintes aspectos:

1 – **Administração Burocrática:** Segundo Secchi (2009) a função controle está em todos os tipos de gestão abordados, entretanto para o autor quando a finalidade da gestão é de controle e organização se trata da gestão burocrática, De Paula (2007) comenta que a finalidade da gestão burocrática é legalista, ou seja, normatizar e padronizar os procedimentos administrativos. De Paula (2005) diz que a burocracia tem as características de impessoalidade, hierarquia-funcional e formalismo. Para Klering e Porsse (2010) o pressuposto da administração pública burocrática era o controle legal.

2 – **Administração Pública Gerencial ou Gestão Empreendedora:** O tipo de gestão “Administração Pública Gerencial” adotado por De Paula (2007) é aquele que a gestão foca em resultados, em melhoria de processos e procedimentos. Secchi (2009) comenta que a “Gestão Empreendedora” tem a finalidade de apresentar resultados. Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) o conceito de Administração Pública Gerencial está ligado à aplicação de metas. Zwick *et al.* (2012) cita que é administração orientada para o desempenho. Diefenbach (2009) diz que ela é a adaptação do modelo privado ao público, transportando a pressuposto de metas, resultados, indicadores de desempenho. Para Šević (2006) essa gestão se traduz como gestão por resultados. Bresser Pereira (1996) fazia uso das expressões como eficiência, eficácia para esse definir o modelo de gestão. Para Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) as metas são parte integrante desse modelo de gestão.

3 – **Governança Pública ou Gestão Societal:** Tanto Secchi (2009), como De Paula (2007) corroboram que a Governança Pública ou Gestão Societal é um tipo de gestão de prestação de contas, participação da sociedade na gestão. Bianco, Souza e Souza-Reis (2014) comentam que prioridade efetividade um ponto forte, para os autores, efetividade é atingir a necessidade do público alvo. Para o TCU (2013) governança é quando cada órgão ou entidade cumpre o seu papel institucional. Pires *et al.* (2013) dizem que a governança diminui o distanciamento entre a administração pública e a sociedade, na correspondência entre demandas sociais e políticas públicas. Branco e Cruz (2014) falam que ações dos altos administradores são para o atendimento dos interesses dos cidadãos.

Baseando-se nos conceitos citados, foi elaborado um quadro categorizando as palavras-chave que ajudam a identificar o modelo teórico de gestão. O quadro foi usado tanto na análise do conteúdo das entrevistas como na análise do conteúdo dos documentos relacionados ao setor de contabilidade do IFAL.

Quadro 1 (3) – Palavras-chave de identificação das categorias

Categorias	Palavras-chave de identificação	Autores
Administração Burocrática	função controle; função organização; legalidade; legitimidade; normatização; padronização; impessoalidade; formalismo; hierarquia-funcional.	De Paula (2007); Secchi (2009); e Klering e Porsse (2010).
Administração Pública Gerencial ou Gestão Empreendedora	resultados; melhoria de processos e procedimentos; indicadores; metas; desempenho; eficiência; eficácia; gestão por resultados.	Bresser Pereira (1996); Šević (2006); De Paula (2007); Secchi (2009); Diefenbach (2009); Zwick <i>et al.</i> (2012);e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014).
Governança Pública ou Gestão Societal	prestação de contas; participação da sociedade na gestão; efetividade; e necessidade do público alvo; atingir a finalidade institucional; diminuição do distanciamento da Administração Pública (órgão) e a sociedade.	De Paula (2007); Secchi (2009); TCU (2013); e Bianco, Souza e Souza-Reis (2014).

Fonte: Elaboração do autor

4. Resultado dos achados

Foram identificados os que os modelos teóricos, para o IFAL - Campus Arapiraca não são determinantes, ou seja, não há dentre eles um que se sobressai e possa ser chamado como “O” modelo aplicado. Desse modo, o quadro a baixo identifica como está a distribuição entre os modelos teóricos segundo as perspectivas dos entrevistados (visão dos gestores), sobre a análise do discurso dos entrevistados, e sobre a perspectiva de todos os documentos relacionados a contabilidade e a gestão do IFAL.

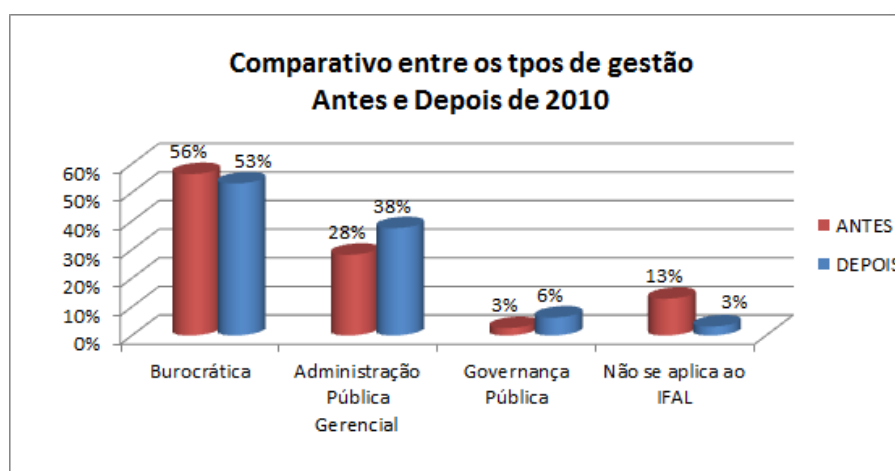
Quadro 2 (4) – Síntese dos Resultados

ORIGEM	TIPO DE GESTÃO			TOTAL
	Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial	Governança Pública	
ENTREVISTA (VISÃO DO ENTREVISTADO)	25%	47,25%	27,25%	100%
ENTREVISTA (ANÁLISE DE CONTEÚDO)	24,75%	33,25%	41,75%	100%
DOCUMENTOS	56%	38%	6%	100%

Fonte: Elaboração do autor

Foi identificado que a partir do ano de 2010, ano em que ocorreu mudanças significativas na contabilidade aplicada ao setor público, houve uma tendência a mudança no quadro dos documentos, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 1 (4) – Tipo de Gestão nos Documentos Comparativo antes e após 2010



Fonte: Elaboração do autor

5. Conclusões

Percebeu-se pela análise do quadro 2 (4) que o modelo burocrático, tanto na perspectiva dos gestores como no conteúdo do discurso deles está presente na administração, mas não é o modelo determinante. Percebeu-se que para a visão dos entrevistados o modelo de gestão do IFAL – Campus Arapiraca seria de Administração Pública Gerencial. Entretanto, o conteúdo das entrevistas revela que eles de fato praticam com mais frequência a Governança Pública. Isso pode ser decorrência da autonomia administrativa, financeira e

pedagógica que o IFAL possui. Além da finalidade institucional, por ser uma autarquia especial participante da administração indireta com finalidade social.

Percebeu-se, da análise dos documentos, que há uma tendência a diminuição do modelo burocrático para um equilíbrio entre os outros dois modelos. Entretanto, com mais ênfase na Administração Pública Gerencial.

Portanto, devido aos fatos relatados, percebe-se que o modelo de gestão do IFAL – Campus Arapiraca, é uma mescla dos três modelos, com predominância, segundo o conteúdo do discurso dos gestores, do modelo de Governança Pública com vieses na Administração Pública Gerencial.

6. Recomendações Gerenciais

O estudo mostrou uma mescla entre os modelos de gestão pública, mostrou também, pela análise longitudinal dos documentos antes e depois de 2010, uma tendência a Administração Pública Gerencial. Entretanto, percebeu-se nas respostas dos entrevistados um grande foco na Governança Pública. O benefício a sociedade é ponto chave das decisões dos gestores. Devido a isso, recomenda-se a criação de metas e indicadores para auferir, naquilo que possível, os benefícios sociais atingidos.

Ficou evidente, para os entrevistados, que as limitações financeiras do governo afetam diretamente as ações do IFAL – Campus Arapiraca. Devido a essa dependência financeira do governo federal, recomenda-se que sejam feitas parcerias com empresas privadas para projetos de pesquisa e extensão entre outros, que sejam financiados por empresas privadas para garantir a finalidade social e abarcar a tendência de metas e de resultados. Essa recomendação necessita de aval da procuradoria pública federal (órgão de consultas jurídicas) para o conhecimento da legislação vigente sobre acordos e convênios entre órgãos do setor público e empresas privadas.

Desse modo, a recomenda-se que seja realizada uma consulta à procuradoria federal para identificar a viabilidade de tal ação. Após identificação positiva da ação, entrar em contato com os empresários locais que tenham capacidade de celebrar convênios com o IFAL. Recomenda-se, ainda, que sejam efetuados planejamentos por cenários, abarcando as condições favoráveis e desfavoráveis que podem ocorrer durante a gestão.