

# **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

<b>Categorias</b>	<b>Palavras-chave de identificação</b>	<b>Autores</b>
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.

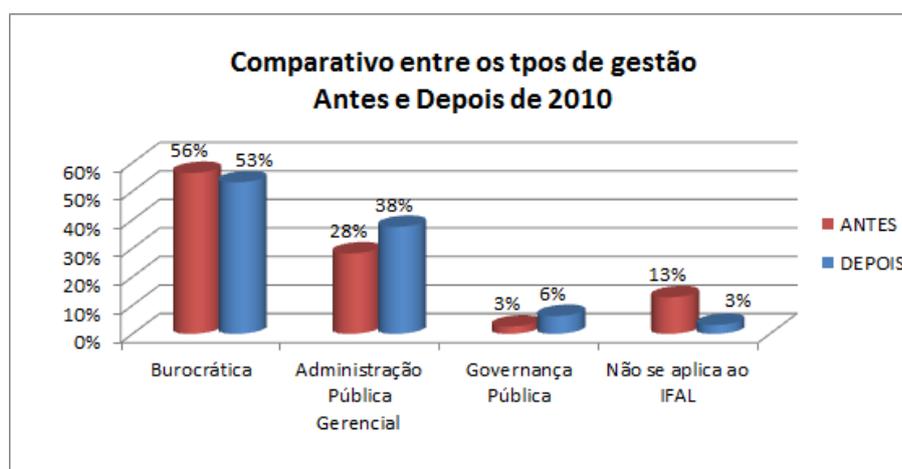
Quadro 2 (4) – Síntese dos Resultados

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.