



As Contribuições Teóricas da Administração Pública e a Compreensão da Gestão na Universidade Federal do Acre – UFAC

Renato de Sousa Deus

(Universidade Federal do Acre / renato.deus@sou.ufac.br)

Cleniza de Souza Belo Nogueira

(Universidade Federal do Acre / cleniza.nogueira@ufac.br)

Deivid Ilecki Forgiarini

(Universidade Federal do Acre / deivid.forgiarini@ufac.br)

RESUMO:

A análise da Administração Pública brasileira demanda a consideração de sua trajetória histórica, sendo essencial a sistematização conceitual e histórica das principais teorias: o Patrimonialismo, a Burocracia, a Gestão Gerencial/NAP e a Governança Pública. O objetivo do estudo foi sintetizar e comparar esses modelos e refinar conceitos de administração pública, para identificar suas implicações na gestão da Universidade Federal do Acre (UFAC). A metodologia consistiu em um ensaio teórico com revisão bibliográfica de 23 obras, utilizando análise de conteúdo e comparação crítica de autores. O resultado demonstrou que a gestão da UFAC é uma coexistência complexa desses modelos, refletindo a persistência do patrimonialismo (nomeação de cargos) e a rigidez burocrática, juntamente com a busca por resultados gerencialistas (SEI) e transparência da Governança Pública. A conclusão principal é que o estudo oferece um arcabouço sólido para a compreensão da evolução administrativa nacional, ao mesmo tempo em que fornece aos gestores da UFAC uma base analítica para orientar decisões estratégicas, sugerindo a realização de estudos empíricos para mensurar o impacto da Governança Pública na alocação de recursos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Modelos de Gestão, Universidade Federal do Acre.



1. Introdução

A elaboração do presente ensaio teórico tem como objetivo sintetizar interpretações, comparar modelos e refinar conceitos relacionados à administração pública. Para alcançar este propósito, foi essencial a sistematização conceitual e histórica das principais teorias que moldaram a administração pública brasileira, a saber: patrimonialismo, burocracia, gestão gerencial/Nova Administração Pública (NAP) e governança pública, utilizando a comparação crítica entre autores clássicos e contemporâneos.

A metodologia empregada, delineada como ensaio teórico com revisão bibliográfica, foi considerada adequada por demandar essa sistematização conceitual e histórica. O estudo utilizou um conjunto final de 23 obras (incluindo artigos e livros), as quais foram selecionadas a partir de critérios rigorosos de elegibilidade, como pertinência e qualidade. A análise dos materiais foi conduzida por meio de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), com o foco principal na comparação crítica entre autores clássicos e contemporâneos sobre os modelos de gestão.

A análise da Administração Pública brasileira demanda, de forma essencial, a consideração de sua trajetória histórica, uma vez que os modelos, práticas e estruturas institucionais atualmente vigentes resultam de um processo evolutivo marcado por diferentes influências políticas, econômicas e sociais. Compreender essa herança histórica permite identificar os fundamentos que moldaram a atuação do Estado ao longo do tempo, bem como os desafios que persistem na consolidação de uma gestão pública mais eficiente, democrática e voltada ao interesse coletivo, fortes exigências dos tempos atuais.

A sistematização conceitual e histórica dos modelos de Administração Pública também permitiu identificar suas implicações na estrutura e gestão da Universidade Federal do Acre (UFAC). Instituição pública e gratuita vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a UFAC teve origem em 1964 com a criação da Faculdade de Direito, seguida pela de Ciências Econômicas em 1968. Em 1970 foi instituído o Centro Universitário do Acre, transformado em Fundação Universidade do Acre em 1971 e federalizado em 5 de abril de 1974, quando passou a adotar sua atual denominação. Ao longo de sua trajetória, a universidade ampliou sua estrutura acadêmica e administrativa, com iniciativas como a criação do Colégio de Aplicação, a institucionalização da Educação a Distância e a implantação do Campus Floresta. A instituição também incorporou políticas de inclusão, como o ingresso via ENEM em 2011 e a implementação da Lei de Cotas em 2013, além de fortalecer ações de assistência estudantil com a criação da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis em 2012. Atualmente, a UFAC conta com 53 cursos de graduação e 31 programas de pós-graduação stricto sensu.

O delineamento estrutural deste ensaio teórico foi concebido em uma sequência seccional que visa apresentar os achados de maneira sistemática e coerente. Após a presente Introdução, a Seção 2 detalha os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho caracterizado como ensaio teórico com revisão bibliográfica. Na sequência, a Seção 3 (Resultados) dedica-se à contextualização e à sistematização conceitual e histórica das quatro principais teorias que moldaram a Administração Pública brasileira: o modelo Patrimonialista, Burocrático, Gerencial/Nova Administração Pública e Governança Pública. Posteriormente, a



Seção 4 é dedicada à Análise Crítica e Implicações desses modelos na estrutura e gestão da Universidade Federal do Acre. O estudo é concluído com a Seção 5, onde são apresentadas as Considerações Finais dessa pesquisa.

2. Método de Pesquisa

Este estudo caracterizou-se como ensaio teórico com revisão bibliográfica, pois atendeu ao objetivo de sintetizar interpretações, comparar modelos e refinar conceitos de administração pública sem a necessidade de coleta de dados empíricos primários. Considerou-se adequado adotar esse delineamento porque a questão investigada demandou sistematização conceitual e histórica (patrimonialismo, burocracia, desenvolvimentismo, gestão gerencial/NAP e governança pública), bem como a comparação crítica entre autores clássicos e contemporâneos. A amostra consistiu no conjunto final de 23 obras (18 artigos, 2 livros, 1 caderno/monografia, 1 trabalho em anais de evento e 1 resenha), selecionadas a partir de um universo inicial de 37 materiais levantados pelos estudantes. A amostragem foi intencional e orientada por critérios de elegibilidade: (i) pertinência direta ao tema dos modelos e reformas da administração pública (com foco no Brasil); (ii) disponibilidade do texto integral; (iii) qualidade/veículo (periódicos científicos, livros de referência ou monografias institucionais reconhecidas); (iv) equilíbrio temporal entre clássicos e produções recentes (priorizando, quando existente, versões atualizadas, como no caso de Bresser-Pereira, 2022); e (v) eliminação de duplicidades.

A coleta ocorreu em bases como SciELO, Spell, Google Scholar e periódicos especializados, com termos combinados (p. ex.: “administração pública” AND patrimonialismo; burocrático; desenvolvimentista; “gerencial” OR “Nova Administração Pública”; “governança pública” OR “New Public Governance”), além de rastreamento de referências (snowballing) em trabalhos-chave. A triagem seguiu quatro etapas: identificação (busca e reunião dos 37 materiais), leitura de títulos/resumos, leitura de textos completos e decisão de inclusão, seguida de curadoria docente para conferir aderência, atualidade e diversidade de abordagens. A análise dos dados foi de conteúdo, conforme Bardin (2011), contemplando: (a) pré-análise (organização do material e definição de um plano de leitura); (b) exploração do material (codificação temática); e (c) tratamento, inferência e interpretação. As categorias temáticas foram definidas a priori com base na orientação da disciplina e refinaram-se durante a leitura: conceitos-chave, contexto histórico, instrumentos de gestão, limitações e legados para o Brasil, organizadas ao longo dos quatro modelos/teorias.

A unidade de análise foram os textos (artigos/livros/anais) e as unidades de registro foram trechos/segmentos que evidenciaram as categorias (definições, proposições, exemplos empíricos e críticas). A sistematização ocorreu em planilha de extração, com campos para identificação, síntese, evidências e códigos. O rigor foi assegurado por: justificativa do delineamento teórico, critérios explícitos de seleção, registro transparente dos procedimentos, encadeamento lógico das interpretações e rastreabilidade das citações. A seguir, apresentou-se o Quadro 1, com os materiais selecionados após a curadoria.



Quadro 1 – Materiais selecionados

Material	Tipo	Ano
ABRUCIO, Fernando Luiz. <i>O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente</i> . Brasília, DF: ENAP, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10).	Livro Caderno ENAP	1997
ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. <i>Revista de Administração Pública</i> , Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa 1967–2007, p. 67–86, 2007.	Artigo – RAP	2007
BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. <i>Revista do Serviço Público</i> , Brasília, v. 73, ed. esp. 85 anos, p. 53–87, nov. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.ib.8722.	Artigo – RSP	2022
BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. <i>Revista do Serviço Público</i> , Brasília, v. 73, ed. esp. 85 anos, p. 180–219, nov. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.ib.8723.	Artigo – RSP	2022
CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. <i>REGE – Revista de Gestão</i> , São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61–78, jan./mar. 2013. DOI: 10.5700/rege487.	Artigo – REGE	2013
DUARTE, André Luís Faria; ZOUAIN, Deborah Moraes. Análise paradigmática do desenvolvimento do campo de administração pública no Brasil. <i>Revista do Serviço Público</i> , Brasília, v. 73, n. 3, p. 479–499, jul./set. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.i3.5603.	Artigo – RSP	2022
FAORO, Raymundo. <i>Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro</i> . 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.	Livro	2001
FREITAS, Carlos Machado de. <i>Políticas públicas no Brasil</i> [Resenha]. <i>Cadernos de Saúde Pública</i> , Rio de Janeiro, v. 24, n. 9, p. 2193–2196, set. 2008. (Resenha de: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. (Org.). <i>Políticas públicas no Brasil</i> . Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007).	Resenha – CSP	2008
HELD, Thaisa Maira; BOTELHO, Tiago Resende. Da administração pública burocrática à gerencial: o desafio da politização da burocracia no presidencialismo de coalizão. <i>Revista do Direito</i> , Santa Cruz do Sul, n. 63, p. 163–185, 2021. DOI: 10.17058/rdunisc.v0i63.14712.	Artigo – Revista do Direito	2021
KLUMB, Rosângela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. <i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i> , São Paulo, v. 21, n. 69, maio/ago. 2016. DOI: 10.12660/cgpc.v21n69.53902.	Artigo – CGPC	2016
MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. <i>Revista de Administração Pública</i> , Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61–82, jan./fev. 2008.	Artigo – RAP	2008
MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. <i>Administração Pública e Gestão Social</i> , Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109–134, jan./mar. 2010.	Artigo – APGS	2010
OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de; RODRIGUES, Karina Furtado; MIDDLEJ E SILVA, Suytan de Almeida; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. <i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i> , São Paulo, v. 29, e92312, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.92312.	Artigo – CGPC	2024
PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. <i>RAE – Revista de Administração de Empresas</i> , São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36–49, jan./mar. 2005.	Artigo – RAE	2005
PEREIRA, Breno Augusto Diniz; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Contribuições para a consolidação da <i>New Public Governance</i> : identificação das dimensões para sua análise. <i>Cadernos EBAPE.BR</i> , Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 111–122, jan./mar. 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200104.	Artigo – Cadernos EBAPE.B R	2021
PEREZ, Reginaldo Teixeira; FORGIARINI, Giorgio. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. <i>Ensaios FEE</i> , Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283–304, jun. 2016.	Artigo.En saio FEE	2016
PORTELA JÚNIOR, Aristeu. Florestan Fernandes e o conceito de patrimonialismo na compreensão do Brasil. <i>Plural</i> , São Paulo, v. 19, n. 2, p. 9–27, 2012.	Artigo – Plural	2012



SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. <i>Revista de Administração Pública</i> , Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732–752, jul./ago. 2019. DOI: 10.1590/0034-761220180084.	Artigo – RAP	2019
SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. <i>Revista de Administração Pública</i> , Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19–43, 2001.	Artigo – RAP	2001
SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. <i>Revista de Administração Pública</i> , Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, mar./abr. 2009.	Artigo – RAP	2009
SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In: VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional – Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, 2017, Santa Cruz do Sul. <i>Anais...</i> Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2017.	Anais de evento	2017
TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. <i>Revista do Serviço Público</i> , Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, out./dez. 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089.	Artigo – RSP	2019
WEBER, Max. <i>Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva</i> . Trad. Regis Barbosa; Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. Gabriel Cohn. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1999. 2 v.	Livro	1999

Fonte: Dados da Pesquisa

Concluída a apresentação dos materiais, o capítulo seguinte realizou a análise dos artigos listados, discutindo suas contribuições, limites e pontos de convergência e divergência, e articulando-os aos modelos de administração pública que orientaram a disciplina.

3. Resultados

A compreensão dos modelos de gestão é fundamental para a análise da Administração Pública brasileira. Desta forma, os resultados deste estudo se propõem a abordar e contextualizar as quatro principais teorias que moldaram e continuam a influenciar a Administração Pública nacional: a Teoria Patrimonialista, a Teoria Burocrática, a Teoria Gerencial (ou Nova Administração Pública), e o modelo de Governança Pública.

3.1 Teoria Patrimonialista

A análise da administração pública brasileira requer, fundamentalmente, a compreensão da sua herança histórica, marcada fortemente pelo modelo patrimonialista. Raymundo Faoro (2001), em sua obra seminal, sustenta que a formação do patronato político brasileiro deriva diretamente da monarquia patrimonial portuguesa, onde o rei se estabelecia como "senhor de tudo", conferindo legitimidade à sua autoridade incontestável e tratando o Estado como seu próprio patrimônio. Nesse sistema, a riqueza particular era indistinta da pública, resultando em uma ordem burocrática onde o soberano se sobrepõe ao cidadão, atuando na qualidade de chefe para funcionário.

A influência do patrimonialismo na administração pública brasileira não se restringe ao passado histórico, refletindo-se ainda nas práticas de gestão e nas relações entre Estado e sociedade. A análise de Faoro (2001) evidencia que a confusão entre o público e o privado contribuiu para a formação de uma cultura política marcada pelo personalismo e pela busca de privilégios, o que dificulta a consolidação de uma burocracia orientada pelo interesse



coletivo. Nesse sentido, Silva (2017) destaca que a ausência de limites claros entre patrimônio público e privado favorece a apropriação indevida dos bens do Estado, perpetuando práticas como corrupção e nepotismo.

Nessa linha, Held (2021) detalha que, em termos de gestão pública, o modelo patrimonialista, herdado da corte portuguesa, prevaleceu até a Era Vargas (1930), sendo caracterizado pela apropriação privada das funções e cargos públicos por parte dos administradores. Nesse contexto histórico, o nepotismo, empreguismo e a corrupção eram a norma (Held, 2021), consolidando o papel do Estado como uma extensão da propriedade privada do governante, o que se choca frontalmente com a racionalidade exigida por uma administração moderna.

Nesse ponto, provavelmente o leitor pode se indagar como que um modelo de gestão sustentado por tantas falhas pode ter obtido legitimidade para vigorar por tanto tempo? A resposta está satisfatoriamente atendida em Max Weber quando o mesmo apresenta as bases de dominação de onde o modelo se assenta.

Segundo Weber (1999), a dominação corresponde à probabilidade de uma ordem ser obedecida dentro de uma relação social, sendo sustentada por algum tipo de legitimidade que garante sua aceitação. O sociólogo destaca que há três tipos de dominação possíveis: a tradicional, a carismática e a pura, interessando à essa seção o entendimento da primeira forma. A dominação tradicional baseia-se na crença cotidiana na santidade das tradições herdadas de longos tempos e na legitimidade dos contemplados por essa tradição para exercerem a autoridade (Weber, 1999).

No caso brasileiro, a aceitação do patrimonialismo decorre, em grande medida, da crença na autoridade legitimada pelas tradições, o que contribui para a naturalização da obediência e para a continuidade de práticas herdadas do passado. Nesse contexto, as estruturas de poder patrimonialistas favoreceram a Coroa portuguesa, fortalecendo o Estado patrimonial e sustentando o domínio econômico, social e político dos governantes. Tal forma de dominação baseava-se em relações materiais ou afetivas, nas quais o quadro administrativo atuava para executar as ordens do detentor do poder. Conforme destaca Portela Júnior (2012), a distribuição de cargos na administração pública ocorria frequentemente por decisão discricionária do governante, fundamentada em afinidades pessoais e na troca de favores por apoio político.

Retomando o teórico que iniciou essa seção, acerca da presença desse modelo nos tempos vigentes, é constatável que essa estrutura de poder não foi superada, mas permanece "obstinadamente persistente" no mundo brasileiro atual, definindo a natureza das relações entre o homem e o poder e contrastando com o ideal de um direito racional que garanta a incolumidade das liberdades (Faoro, 2001).

Para concluir essa discussão sobre o modelo patrimonialista na Administração Pública, Bresser-Pereira (2022a) defende que o patrimonialismo já não possui valor cultural na nossa sociedade, no entanto existe como prática, o que torna a conclusão imprecisa. O patrimonialismo continua a existir nos dias atuais na forma do clientelismo ou fisiologismo, embora representando práticas condenáveis (Bresser-Pereira, 2022a).



3.2 Teoria Burocrática (weberiana)

A transição do modelo patrimonialista para a Administração Pública Burocrática no Brasil, inspirada nas concepções weberianas, foi iniciada por volta de 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com um viés centralizador e com órgãos hierarquizados. Nesse contexto, Bresser-Pereira (2022a, p. 79) destaca que “a grande qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade”, destacando características como o ingresso no serviço público por meio de concurso e a estabilidade dos servidores públicos como garantias dos servidores de lidar com questões sensíveis, sem correr o risco de represálias, bem como a garantia de que os trâmites processuais serão seguidos de acordo com as normas existentes.

Também neste sentido, Held (2021) observa que a administração burocrática surge como contraponto à administração patrimonialista, no intuito de superar características como o clientelismo, coronelismo, nepotismo e o empreguismo. Essa teoria teria, portanto, como objetivos a profissionalização da administração pública, a ampliação das políticas públicas, visando estabelecer uma estrutura moderna, meritocrática, racional e legal. O autor observa que a administração burocrática é vista como rígida, ineficiente, lenta e autorreferencial, uma vez que o foco está nas regras estabelecidas e não no atendimento às demandas da sociedade.

Klumb (2016) observa que a Administração Pública Burocrática tem como foco principal a eficiência, dando ênfase nas dimensões econômico-financeiras e institucionais e, por isso, gerando um distanciamento das questões sociais. O autor destaca a preponderância de princípios como a impessoalidade, a formalidade e a hierarquia, que limitariam as oportunidades para criatividade, questionamento e experimentação no setor público.

Nesta perspectiva, a administração pública burocrática tem como fundamento a racionalidade e a centralização do poder de decisão do agente público. Ao mesmo tempo em que o princípio da impessoalidade e a profissionalização dos servidores públicos contribuem para assegurar a segurança jurídica e a previsibilidade das decisões, estas devem basear-se nas normas e nos procedimentos existentes. Dessa forma, Perez e Forgiarini (2016) observam que a teoria burocrática é marcada por rotinas rígidas de trabalho, formalismo processual e um controle rígido dos procedimentos.

Entre as principais características do modelo burocrático destacam-se o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. Segundo Secchi (2009), o formalismo manifesta-se na hierarquia administrativa, na documentação dos procedimentos e na rigidez das regras; a impessoalidade prioriza as funções administrativas em detrimento dos indivíduos; e o profissionalismo baseia-se na seleção por mérito, como forma de combater o nepotismo. Nesse modelo, a administração pública assume um caráter racional-legal, estruturado por normas, procedimentos rígidos e uma hierarquia decisória concentrada no governante. Contudo, o excesso de formalismo pode gerar disfunções burocráticas, como lentidão e ineficiência na prestação de serviços, quando a obediência às regras se sobrepõe às necessidades do cidadão. Conforme Bresser-Pereira (2022b), a atuação de administradores públicos profissionais contribuiria para maior neutralidade política e racionalidade na gestão pública.



Da mesma forma, percebe-se que o modelo de administração pública burocrática prioriza o cumprimento de regras e procedimentos, buscando controlar o processo e proteger o interesse público. Neste sentido, Seabra (2001), observa que a ênfase no controle resulta na criação de uma complexa e rígida rede de normas que restringe as ações dos administradores, gerando um ambiente ineficiente e dificultando a entrega dos resultados esperados pelo serviço público.

Dessa forma, observa-se que a administração burocrática se consolidou como um modelo de modernização administrativa, cujo objetivo seria o de eliminar as práticas patrimonialistas, através da busca pela racionalização, impessoalidade e profissionalismo, visando garantir um tratamento isonômico entre os cidadãos. De acordo com Silva (2017), busca-se o estrito cumprimento das normas e as formalidades previamente definidas. O referido autor expõe que o modelo não conseguiu eliminar as práticas patrimonialistas e acabou por enrijecer a administração, tornando-a ineficiente para atender as demandas da sociedade.

3.3 Teoria Gerencial / Nova Administração Pública

A partir das novas perspectivas globalizadas, em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, a Teoria Gerencial é implementada como uma resposta necessária às crises (econômica, política e administrativa) que exigiam a redefinição do papel do Estado. Nesse sentido, a Administração Pública Gerencial é inserida com o objetivo de aumentar a eficiência e a competitividade do Estado, priorizando a agilidade, a qualidade e a orientação para resultados. O gerencialismo é focado na descentralização administrativa, por meio das agências autônomas e organizações sociais, buscando um controle por resultados e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. De acordo com Bresser-Pereira (2022a), a modernização administrativa seria operacionalizada por meio de Contratos de Gestão que estabelecem metas, indicadores de desempenho e o foco nas funções essenciais do Estado.

Nesse contexto, destacou-se a necessidade de uma reforma administrativa que incorporasse as demandas sociais e reconhecesse o cidadão como destinatário das políticas e serviços públicos. As transformações decorrentes da globalização também implicaram mudanças econômicas e sociais que exigiram a modernização do setor público e a redefinição das práticas administrativas do Estado. Assim, conforme Capobiango et al. (2013), a Administração Pública passou a orientar-se não apenas pela eficiência, mas também pela competitividade, eficácia e pela busca por resultados, os quais devem ser acompanhados e avaliados pelo cidadão-cliente.

Neste mesmo sentido, Duarte (2022) observa que as mudanças ocorridas na sociedade influencia as transformações na administração estatal, pois reflete as necessidades de uma sociedade plural, que tem por base a difusão de conhecimentos científicos onde o foco seria o de garantir uma administração mais eficiente, a partir da reorganização do papel do Estado, por meio de uma administração democrática e com participação popular, introduzindo conceitos relacionados a administração de empresas no campo de estudo da administração pública.



A teoria gerencial surge, então, como resposta às críticas ao modelo burocrático, baseando-se no foco na obtenção de resultados e no foco às questões individualizadas, uma vez que a administração pública estaria voltada para o mercado, por meio da descentralização, privatização e terceirização de serviços, bem como no controle de resultados alcançados. Busca-se repensar a função do Estado, por meio da delegação de serviços a entidades autônomas, públicas ou privadas, mantendo a função de coordenação e fiscalização. De acordo com Perez e Forgiarini (2016), essa delegação proporciona mais autonomia e visa tornar os serviços mais ágeis, dinâmicos e flexíveis, promovendo uma maior eficiência na prestação dos serviços públicos.

Depreende-se destes conceitos iniciais que o gerencialismo, visando uma maior eficiência e eficácia no serviço público, foca na competitividade e busca por resultados, para garantir o atendimento das demandas dos cidadãos. Secchi (2009), destaca os conceitos de Marketization e Accountability, em que o primeiro se trata da inclusão de conceitos de mercado, mais comuns no setor privado para o setor público, pensa-se em garantir ao cliente-cidadão mais opções e competitividade nos setores público e privado; já o segundo conceito Accountability trata da necessidade de prestação de contas do agente público à sociedade, através da “responsabilização, transparência e controle” (Secchi, 2009, p. 354).

O modelo gerencial busca promover uma administração pública mais eficiente e orientada para a qualidade dos serviços prestados à sociedade, por meio da reestruturação da gestão pública com foco na produtividade, na redução de custos e na utilização de sistemas de avaliação de desempenho baseados em indicadores de qualidade e efetividade. Nesse contexto, observa-se maior flexibilidade organizacional, descentralização administrativa e gestão orientada para resultados, visando ampliar a satisfação dos cidadãos (Abrúcio, 1997). A reforma gerencial também incorpora princípios da Nova Gestão Pública, como a melhoria do desempenho dos órgãos públicos, o aprimoramento dos sistemas de informação e a capacitação dos servidores, além da busca por novas formas de gestão que envolvam a participação do setor privado e do terceiro setor, como estratégia para superar o excesso de formalismo do modelo burocrático (Abrúcio, 2007).

Além disso, a Administração Pública Gerencial fundamenta-se na delegação da autoridade, com poucos níveis hierárquicos, proporcionando uma maior flexibilidade e transparência para os cidadãos. Como observa Bresser-Pereira (2022b), as metas a serem alcançadas seriam definidas a partir de objetivos transparentes e a avaliação seria realizada com base nos resultados alcançados, em que o foco principal é o atendimento das necessidades dos cidadãos, a partir de sua visão de sociedade democrática e plural.

Ainda nessa perspectiva, a administração gerencial surge em resposta a crises de governabilidade e credibilidade do Estado, propondo uma reorganização administrativa inspirada em ferramentas do setor privado, como a profissionalização da gestão. Contudo, Paes de Paula (2005) aponta críticas ao modelo, especialmente quanto à centralização das decisões, à limitação da transparência e à fragilidade da participação social, além da adoção de práticas privadas sem adequada adaptação às especificidades do setor público.

O modelo gerencial também busca tornar o governo mais eficiente, incorporando estratégias como a privatização de serviços, a criação de agências mais autônomas e a gestão



orientada para resultados e qualidade dos serviços ao cidadão. Entretanto, Seabra (2001) destaca que a implementação dessas mudanças enfrenta desafios em estruturas estatais rígidas e hierarquizadas, defendendo a necessidade de uma gestão pública mais flexível, capaz de ampliar a agilidade administrativa e o controle por resultados.

Nesse contexto, Silva (2017) observa que a Administração Pública brasileira vem passando por transformações impulsionadas tanto pelos objetivos dos gestores quanto pela crescente consciência social sobre direitos e mecanismos de controle das ações governamentais. Assim, a profissionalização da gestão pública torna-se essencial para garantir maior qualidade, transparência e responsabilidade social na atuação estatal, fortalecendo o compromisso com a cidadania.

3.4 Teoria da Governança Pública

O contexto do surgimento da Governança Pública no Brasil está inserido no amplo movimento das reformas administrativas que atingiram a maioria dos países, impulsionadas pelas diretrizes do Consenso de Washington. A partir da década de 1990, a retórica da reforma brasileira avançou com a adoção do conceito de governança e de seus princípios políticos orientadores fundamentais: participação, accountability (prestação de contas) e controle social (Matias-Pereira, 2010). Conforme destaca o autor, a adaptação de práticas de governança corporativa ao setor público buscou enfrentar problemas da administração pública, como morosidade e inflexibilidade, que comprometiam a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A sua ascensão foi impulsionada, ainda, por desajustes internacionais, como o esgotamento fiscal e a deficiência administrativa do Welfare State na década de 1980, os quais demandaram uma profunda reflexão sobre a gestão pública (Matias-Pereira, 2010).

Sobre o entendimento de governança, Secchi (2009) aponta que o termo "governance" implica um pluralismo, significando que diversos atores devem ter o direito de influenciar a formulação das políticas públicas. Essa concepção sugere uma mudança no papel do Estado, tornando-o menos hierárquico e menos monopolista na resolução de problemas. Por essa razão, a Governança Pública (GP) é frequentemente associada ao neoliberalismo. Além disso, a GP representa um resgate da política na administração pública, diminuindo o foco em critérios estritamente técnicos nos processos decisórios e, simultaneamente, reforçando os mecanismos participativos de deliberação na esfera pública (Secchi, 2009).

A participação de mais atores nos processos decisórios sobre as ações públicas é uma premissa que assinala para uma ruptura mais condensada com os modelos administrativos anteriores, impondo ao Estado alterações significativas na sua função, uma vez que descentraliza as resoluções e propõe uma nova roupagem para a política na administração, priorizando a participação e a deliberação coletiva.

É importante destacar, nesse ponto, que essa ruptura não é absoluta, a GP mantém proximidade com os outros modelos democráticos. Contribuindo com essa lógica, Pereira e Ckagnazaroff (2021) compreendem que a governança pública se inspira em teorias democráticas, as quais priorizam a ampliação da participação nos processos deliberativos na



esfera pública, concomitantemente à busca pela eficiência e pela legitimidade democrática da atuação governamental.

Compreende-se dessa maneira, que a GP estabelece a existência de interações e mudanças dentro dos modelos administrativos com vista ao atendimento das novas e complexas demandas. Sobre essas mudanças, Pereira e Ckagnazaroff (2021) pontuam que a governança pública é vista como um catalisador de mudanças nas dimensões sociopolítica, econômico-financeira e institucional-administrativa. Ela impulsiona a consolidação dos processos de coprodução e cogestão do social na administração pública, ao mesmo tempo em que enfatiza a participação ativa, a ação conjunta e a inclusão dos cidadãos na comunidade política. Além disso, a governança reconhece os grupos excluídos como cidadãos de pleno direito e tem como objetivo a criação de espaços públicos efetivos para a participação e o controle social (Pereira e Ckagnazaroff, 2021).

Seguindo a formulação evolutiva da Governança, Pereira e Ckagnazaroff (2021) destacam, ainda, os fundamentos básicos que compõem o modelo do que os autores chamam de New Public Governance (Nova Governança Pública), ou seja, suas dimensões essenciais que a diferencia dos outros modelos de administração pública, a saber: democracia deliberativa, valor público, e coprodução. O modelo ainda se difere em dimensões estruturais e de processos que envolve categorias como deslocamento de poder, redes, coordenação, eficiência e eficácia e accountability (Pereira e Ckagnazaroff, 2021).

Por não constituir o foco central deste estudo, a análise detalhada das dimensões e categorias que compõem a Nova Governança Pública não será aprofundada neste momento. Contudo, reconhece-se plenamente a importância desse tema para uma compreensão mais abrangente e consistente deste modelo de administração pública.

Concentrando-se novamente no contexto político nacional, o Brasil tem se integrado à agenda global de governança pública, que visa reduzir a corrupção na administração, promovendo a integridade e a ética nas organizações públicas (Oliveira Junior et al., 2024). Para isso, o governo federal estabeleceu um extenso arranjo normativo. Este inclui uma Política de Governança Pública concentrada na criação de mecanismos de controle e na exigência de programas de integridade. Além disso, foi criado o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação, focado na prevenção de fraudes, corrupção e desvios éticos. Soma-se a isso o Sistema de Gestão da Ética, que promove a conduta ética baseada em códigos específicos, partindo do princípio de que a corrupção deve ser combatida. Por fim, o país conta com uma vasta legislação de combate à corrupção que tem como foco principal a sanção do indivíduo (Oliveira Junior et al., 2024).

Esse conjunto de medidas, que inclui a Política de Governança, o Sistema de Integridade e o Sistema de Gestão da Ética, que busca promover a ética e a integridade nas organizações públicas, representa, conjuntamente com as demais dimensões e características da Governança Pública citadas anteriormente, um avanço histórico e significativo frente aos modelos administrativos no Brasil.

A governança pública passou a ser concebida sob a ótica de um Estado voltado à promoção do bem-estar social, adotando práticas orientadas para a busca de soluções que priorizam a accountability, a transparência, a eficiência e a boa governança (Teixeira e Gomes,



2019). De acordo com esta teoria, o foco seria uma gestão eficiente, eficaz, efetiva e participativa, que busque incluir os cidadãos nas decisões que podem afetá-los diretamente. Neste sentido, a gestão seria pautada na busca por resultados, através de indicadores de desempenho, melhor gestão dos recursos públicos e políticas que busquem a transparência na gestão e a prestação de contas dos gastos públicos. A perspectiva da governança pública seria a de buscar o desenvolvimento, levando em conta as questões sociais e sustentáveis.

Um exemplo prático sobre a aplicação da GP, é trazido por Santos e Rover (2019) que concluíram que práticas de governança pública influenciam a eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde nos municípios brasileiros. Essa constatação demonstra a importância da governança para promover a eficiência da máquina pública e a relevância deste processo no crescimento do estado, na redução do desperdício de recursos e na melhoria da qualidade de vida e do bem-estar da sociedade como um todo (Santos; Rover, 2019).

4. Análise dos Resultados e as Implicações para a Universidade Federal Do Acre – UFAC

A análise das contribuições das teorias da Administração Pública para a gestão da Universidade Federal do Acre (UFAC) pode ser realizada a partir da estrutura administrativa e dos instrumentos de gestão adotados pela instituição. A universidade possui uma organização composta por diferentes instâncias administrativas, incluindo Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Centros, Coordenações de Curso e órgãos suplementares, além de conselhos deliberativos e consultivos, como o Conselho Universitário (CONSU), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) e o Conselho de Administração (CONSAD). Esses órgãos possuem caráter normativo, consultivo e deliberativo, sendo responsáveis por orientar as decisões institucionais e a política universitária (Estatuto da UFAC, 2013, p. 9).

Essa estrutura administrativa apresenta características típicas do modelo burocrático de administração pública. A existência de hierarquias bem definidas, a formalização dos procedimentos administrativos e a observância de normas institucionais refletem princípios da burocracia weberiana, cujo objetivo é garantir racionalidade, previsibilidade e impessoalidade nas decisões administrativas. Nesse sentido, a presença de estruturas colegiadas e de regras formais de funcionamento indica a influência do modelo burocrático na gestão universitária, uma vez que organizações podem alcançar maior eficiência por meio da institucionalização de normas e da organização hierárquica (Portela Júnior, 2012).

Apesar da predominância de características burocráticas, a análise institucional também revela a presença de elementos associados ao patrimonialismo. Um exemplo refere-se à nomeação de pró-reitores pelo reitor da universidade, conforme previsto no Estatuto da UFAC. Embora essas nomeações sejam restritas a servidores efetivos da instituição, a decisão final permanece sob responsabilidade do gestor máximo. Essa característica pode ser interpretada como um resquício de práticas patrimonialistas, uma vez que envolve a designação de cargos de confiança pela autoridade dirigente.



Entretanto, observa-se que tais nomeações tendem a considerar também critérios técnicos e experiência profissional, além do alinhamento político com a gestão institucional. Dessa forma, a escolha de servidores com conhecimento especializado demonstra uma tentativa de conciliar confiança política e competência técnica. Nesse contexto, a evolução da administração pública evidencia que práticas historicamente associadas ao patrimonialismo podem coexistir com mecanismos burocráticos quando orientadas pelo interesse institucional. Conforme destaca Bresser-Pereira (2022a), a administração pública burocrática buscou estabelecer a separação entre interesses privados e funções administrativas, contribuindo para reduzir práticas patrimonialistas.

Outro aspecto relevante, elucidado por meio do grande volume de normativas, resoluções e outros documentos oficiais da instituição, refere-se à forte presença de procedimentos formais e controle administrativo na gestão universitária. A tramitação de processos administrativos e a observância das normas legais refletem a influência do modelo burocrático, que se fundamenta na racionalidade legal e no controle formal das atividades administrativas. Esses mecanismos contribuem para assegurar impessoalidade e segurança jurídica nas decisões institucionais, limitando a discricionariedade dos gestores e garantindo maior previsibilidade administrativa (Bresser-Pereira, 2022b).

Paralelamente, a UFAC tem buscado incorporar elementos do modelo gerencial em sua gestão institucional. Essa influência pode ser observada nos instrumentos de planejamento e gestão estratégica adotados pela universidade, especialmente no Planejamento Estratégico (2014–2023) e nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esses documentos apresentam objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho voltados à melhoria da gestão administrativa e acadêmica.

A adoção desses instrumentos evidencia a incorporação de princípios da Administração Pública Gerencial, que enfatiza a eficiência, a eficácia e a orientação para resultados. Nesse modelo, a gestão pública passa a utilizar práticas de planejamento e avaliação inspiradas no setor privado, buscando aprimorar o desempenho institucional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. As reformas gerenciais procuram promover mudanças estruturais na administração pública, estimulando maior eficiência e transparência na gestão das organizações estatais (CAPOBIANGO et al., 2013).

Nesse contexto, destaca-se também a utilização de metodologias de gestão provenientes do setor privado, como Balanced Scorecard (BSC), Business Process Management (BPM) e práticas de gerenciamento de projetos. A adoção dessas ferramentas no planejamento institucional busca aprimorar a capacidade de planejamento, melhorar a alocação de recursos e acompanhar o desempenho das ações institucionais. Essas iniciativas refletem a influência do modelo gerencial na administração pública contemporânea, que procura ampliar a eficiência administrativa e a avaliação de resultados (SECCHI, 2009).

Entre as iniciativas de modernização administrativa, destaca-se a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na universidade, em 2020. O sistema permite a tramitação eletrônica de processos administrativos, ampliando a agilidade, a transparência e o controle das atividades institucionais. A digitalização dos processos contribui para reduzir



custos operacionais, melhorar o acompanhamento das demandas administrativas e ampliar o acesso às informações institucionais (PDI, 2019, p. 31).

A implantação do SEI demonstra a tentativa de conciliar características burocráticas e gerenciais na administração pública. Por um lado, o sistema preserva a formalidade e a validade jurídica dos documentos administrativos; por outro, possibilita maior eficiência e celeridade nos fluxos processuais. Dessa forma, instrumentos tecnológicos podem modernizar a gestão pública sem eliminar os princípios legais que estruturam a administração estatal (Abrucio, 2007).

Além da modernização administrativa, a gestão da UFAC também evidencia elementos associados à Governança Pública. Esse modelo enfatiza a transparência, a prestação de contas e a participação social na gestão pública. Um exemplo dessa perspectiva é a iniciativa institucional “Ufac em números”, que apresenta indicadores relacionados às atividades acadêmicas e administrativas da universidade, ampliando a transparência institucional. Em substituição a esse projeto, vigente desde 2013, foi destacado no PDI a implantação do Anuário da Universitário, “com o objetivo de aprimorar a transparência para a governança institucional” (PDI, 2024, p. 27), com a disponibilização das informações consideradas mais relevantes sobre ensino, pesquisa, extensão, recursos humanos, infraestrutura e orçamento.

Outro exemplo refere-se ao processo participativo de elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional. A construção do PDI envolveu consultas públicas, reuniões e seminários com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade, permitindo que diferentes atores contribuíssem para a definição das prioridades institucionais. Esse processo participativo reflete princípios da governança pública, que busca fortalecer a legitimidade das decisões e ampliar o controle social sobre a gestão pública (Teixeira; Gomes, 2019).

5. Considerações Finais

O presente estudo alcançou o objetivo de sintetizar interpretações, comparar modelos e refinar conceitos da Administração Pública brasileira, delineando quatro modelos principais. A revisão bibliográfica revelou uma herança patrimonialista (prevalecendo até 1930), sustentada pela dominação tradicional (Weber, 1999), que tratava o Estado como propriedade privada do governante (Faoro, 2001). Em contrapartida, a Teoria Burocrática buscou eliminar o clientelismo, focando na racionalidade, impessoalidade e controle rígido dos procedimentos (Perez e Forgiarini, 2016; Secchi, 2009). Em seguida, a Teoria Gerencial (implementada em 1995) surgiu para superar a ineficiência burocrática, priorizando a busca por resultados, eficiência e qualidade dos serviços ao cidadão-cliente (Bresser-Pereira, 2022a; Abrúcio, 1997; Capobianco et al., 2013). Por fim, a ascensão da Governança Pública (a partir da década de 1990) estabelece o pluralismo (Secchi, 2009) e a inclusão de princípios como participação ativa, accountability e transparência para fortalecer a atuação estatal e promover o bem-estar social (Matias-Pereira, 2008; Teixeira e Gomes, 2019).

A principal conclusão da pesquisa reside na verificação da coexistência complexa desses modelos na estrutura e gestão da Universidade Federal do Acre (UFAC). A gestão da UFAC reflete uma intersecção de influências: a persistência do viés patrimonialista é



observada na livre nomeação para cargos de direção, embora se busque conciliar o alinhamento político com o conhecimento técnico dos servidores, visando potencialmente o interesse coletivo. Elementos da Teoria Burocrática, como a rígida hierarquização e a obediência normativa, continuam essenciais para garantir a impessoalidade e o controle dos processos. Paralelamente, a gestão universitária demonstra forte tendência gerencialista na busca por eficiência, desburocratização e resultados em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), notadamente pela implementação de ferramentas de gestão e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Concomitantemente, há um esforço crescente para consolidar a Governança Pública por meio de ações de transparência ("Ufac em números" e "Anuário da Universitário") e pela ampliação da participação da comunidade interna e externa nos processos de planejamento. Em síntese, o desenvolvimento da UFAC pode ser orientado por três perspectivas articuladas: modernização processual e simplificação (gerencial), obediência jurídica e inclusão (burocrática) e ampliação da participação e cogestão (governança).

É importante reconhecer as limitações deste estudo, por se tratar de um ensaio teórico com revisão bibliográfica, sem coleta de dados empíricos primários, o que restringe a análise às inferências baseadas na literatura e limita a verificação direta das práticas de gestão na UFAC. Além disso, a abordagem da Governança Pública concentrou-se nos aspectos gerais dos modelos, sem aprofundar todas as dimensões da Nova Governança Pública (NPG). Destaca-se ainda que as fontes utilizadas não exploraram de forma detalhada as fragilidades do próprio modelo de governança pública, o que restringiu uma análise crítica mais aprofundada sobre sua aplicação no contexto brasileiro.

Não obstante as limitações metodológicas, e este ensaio teórico contribui para o campo da Administração Pública ao sistematizar conceitual e historicamente as principais teorias que orientam a evolução administrativa brasileira. No âmbito profissional, especialmente na gestão universitária, o estudo evidencia que a administração da UFAC apresenta características híbridas entre diferentes modelos, oferecendo aos gestores um referencial analítico para compreender a coexistência de legados históricos e das atuais demandas por eficiência e participação na gestão pública.

A partir dessas conclusões, destacam-se possibilidades de pesquisas futuras, como estudos empíricos que avaliem a influência dos princípios de Governança Pública — especialmente transparência e participação — na eficiência da alocação de recursos na UFAC, bem como investigações sobre a aplicação da Nova Governança Pública na gestão universitária. Também se sugere analisar o impacto do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na instituição, considerando seus efeitos sobre agilidade administrativa, produtividade e accountability.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília, DF: ENAP, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10).



ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa 1967–2007, p. 67–86, 2007.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERTERO, Carlos Osmar. Réplica 2 – O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 338–342, mar./abr. 2011.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 21 out. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, ed. esp. 85 anos, p. 53–87, nov. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.ib.8722.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, ed. esp. 85 anos, p. 180–219, nov. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.ib.8723.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. *REGE – Revista de Gestão*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61–78, jan./mar. 2013. DOI: 10.5700/rege487.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

DUARTE, André Luís Faria; ZOUAIN, Deborah Moraes. Análise paradigmática do desenvolvimento do campo de administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 3, p. 479–499, jul./set. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.i3.5603.

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.

FREITAS, Carlos Machado de. *Políticas públicas no Brasil* [Resenha]. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 9, p. 2193–2196, set. 2008. (Resenha de: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. (Org.). *Políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007).

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HELD, Thaisa Maira; BOTELHO, Tiago Resende. Da administração pública burocrática à gerencial: o desafio da politização da burocracia no presidencialismo de coalizão. *Revista do Direito*, Santa Cruz do Sul, n. 63, p. 163–185, 2021. DOI: 10.17058/rdunisc.v0i63.14712.



KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 21, n. 69, maio/ago. 2016. DOI: 10.12660/cgpc.v21n69.53902.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61–82, jan./fev. 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109–134, jan./mar. 2010.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320–332, mar./abr. 2011.

OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de; RODRIGUES, Karina Furtado; MIDDLEJ E SILVA, Suylan de Almeida; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 29, e92312, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.92312.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36–49, jan./mar. 2005.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Contribuições para a consolidação da *New Public Governance*: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 111–122, jan./mar. 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200104.

PEREZ, Reginaldo Teixeira; FORGIARINI, Giorgio. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283–304, jun. 2016.

PORTELA JÚNIOR, Aristeu. Florestan Fernandes e o conceito de patrimonialismo na compreensão do Brasil. *Plural*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 9–27, 2012.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732–752, jul./ago. 2019. DOI: 10.1590/0034-761220180084.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19–43, 2001.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, mar./abr. 2009.



SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In: VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional – Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, 2017, Santa Cruz do Sul. *Anais...* Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2017.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, out./dez. 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC). *ANUFAC: Anuário da Universidade Federal do Acre*. Rio Branco, 2024. Disponível em: <https://www.ufac.br/site/bi/anufac>. Acesso em: 21 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. *Estatuto da Universidade Federal do Acre*. Rio Branco: Ufac, 2013. 25 f.
<https://www.ufac.br/transparencia/sobre/documentos/documentos/estatuto-ufac.pdf/view>. Acesso em: 21 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. *Planejamento e Gestão Estratégica 2024-2033* [recurso eletrônico] / Universidade Federal do Acre. Rio Branco: UFAC, 2024. 71 p. Disponível em: <https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2024-2033.pdf/view>. Acesso em: 21 out. 2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024*. Rio Branco: Universidade Federal do Acre, 2020. 186 f. Disponível em: <https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2020-2024.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2025-2029*. Rio Branco, 2024. 272 f. Disponível em: <https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/plano-de-desenvolvimento-institucional/pdi-2025-2029.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC). Sistema Eletrônico de Informações. *O que é o SEI! UFAC?* Rio Branco, [2020]. Disponível em: <https://www.ufac.br/sei/menu/sobre-o-sei>. Acesso em: 21 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC). *Ufac 2014-2023: Gestão Estratégica*. Rio Branco, AC: UFAC, 2014. 151 p. Disponível em: <https://www.ufac.br/transparencia/sobre/documentos/documentos/ufac-2014-2023-gestao-estrategica.pdf/view>. Acesso em: 21 out. 2025.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC). *Ufac em números 2022*. Rio Branco, 2022.
Disponível em: <https://www.ufac.br/site/ufac/proplan/ufac-em-numeros/ufac-em-numeros-2022.pdf/view>. Acesso em: 20 out. 2025.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Trad. Regis Barbosa; Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. Gabriel Cohn. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1999. 2 v.

YIN, Robert K. *Qualitative research from start to finish*. 2. ed. New York: Guilford Press, 2015.