

## **Eficiência versus Conformidade: Uma Análise Comparativa dos Processos de Aquisição (Procurement) e Controle Financeiro nos Setores Público e Privado**

Efficiency versus Compliance: A Comparative Analysis of Procurement and Financial Control Processes in the Public and Private Sectors

**Autora:** Marcela Pessotti Petersen

### **Resumo**

Este artigo propõe uma análise comparativa da gestão administrativa focada em aquisições (procurement) e controle financeiro, contrastando os paradigmas do setor público e do setor privado. A pesquisa parte da tensão clássica entre a busca pela Eficiência, motor da iniciativa privada, e a exigência de Conformidade (Compliance), pilar da administração pública. Utilizando como base empírica uma trajetória profissional de mais de duas décadas, que se iniciou em compras e licitações no setor público e consolidou-se na coordenação administrativa e gerência financeira de PMEs (Pequenas e Médias Empresas) no setor privado, este estudo investiga como diferentes lógicas organizacionais moldam as rotinas financeiras. O objetivo é analisar como o controle de caixa, o contas a pagar e receber e a agilidade (típicos do privado) se opõem ao rigor processual, à isonomia e ao controle orçamentário (típicos do público). Conclui-se que, embora ambos os sistemas visem a otimização de recursos, seus mecanismos de controle e métricas de sucesso são fundamentalmente distintos, e que a profissional que transita entre esses dois mundos desenvolve uma competência híbrida de gestão, unindo o rigor processual à agilidade adaptativa.

**Palavras-chave:** Gestão Administrativa; Setor Público; Setor Privado; Eficiência; Conformidade; Processos de Aquisição.

### **Abstract**

This article proposes a comparative analysis of administrative management focused on procurement and financial control, contrasting the paradigms of the public and private sectors. The research stems from the classic tension between the pursuit of Efficiency, the driver of private enterprise, and the requirement of Compliance, the pillar of public administration. Using as an empirical basis a professional trajectory spanning more than two decades, which began in public sector procurement and bidding and was consolidated in the administrative coordination and financial management of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) in the private sector, this

study investigates how different organizational logics shape financial routines. The objective is to analyze how cash control, accounts payable/receivable, and agility (typical of the private sector) oppose the procedural rigor, isonomy, and budgetary control (typical of the public sector). It is concluded that, although both systems aim at resource optimization, their control mechanisms and success metrics are fundamentally distinct, and that the professional who moves between these two worlds develops a hybrid management competence, uniting procedural rigor with adaptive agility.

**Keywords:** Administrative Management; Public Sector; Private Sector; Efficiency; Compliance; Procurement Processes.

## 1. Introdução: A Tensão Dicotômica da Gestão Administrativa

A ciência da Administração, desde suas origens, debate-se com uma tensão fundamental que define a natureza da gestão de recursos: a dicotomia entre a **Eficiência** e a **Conformidade**. A Eficiência, motor principal da iniciativa privada, é definida pela capacidade de otimizar resultados (outputs) com o mínimo de recursos (inputs), tendo o lucro e a agilidade como métricas centrais. Em contrapartida, a Conformidade (ou *Compliance*), pilar da Administração Pública, é definida pelo respeito estrito aos processos legais e normativos (o "devido processo"), tendo a isonomia, a transparência e a legalidade como métricas de sucesso, muitas vezes em detrimento da velocidade. Esta tensão não é meramente teórica; ela molda profundamente as rotinas diárias do gestor administrativo, definindo como se compra, como se paga e como se controla o fluxo financeiro.

Este artigo utiliza uma trajetória profissional específica, a da autora, como um estudo de caso longitudinal para analisar empiricamente essa dicotomia. A experiência profissional iniciou-se no cerne da gestão pública, atuando no departamento de "compras e licitações" da Prefeitura de Vila Velha (1998-2000), um ambiente onde a conformidade legal é o principal valor. Subsequentemente, essa carreira migrou e consolidou-se inteiramente no setor privado, em PMEs (Pequenas e Médias Empresas) que exigem alta performance, como corretoras de seguros e um viveiro, assumindo funções de "auxiliar administrativa", "Coordenadora Administrativa" e "gerente administrativo/financeiro" (2002-2023). Nesses cargos, o foco foi radicalmente deslocado para a eficiência operacional: "controle de contas a pagar e receber", "controle do caixa" e "logística de documentos".

A problemática que norteia esta pesquisa é: como a lógica operacional dos processos de aquisição (procurement) e controle financeiro difere fundamentalmente entre esses dois setores? Embora a formação acadêmica inicial da autora tenha sido em Turismo (UVV, 2001), foi a sua extensa e profunda experiência prática que a consolidou como gestora administrativa, desenvolvendo um "notório saber" na área. Esta vivência em ambos os lados do espectro da gestão – o público, focado

no processo, e o privado, focado no resultado – oferece um ponto de vista privilegiado para uma análise comparativa de alto nível.

O objetivo deste estudo é dissecar essa tensão, analisando comparativamente os processos de aquisição e controle financeiro nos dois universos. Investigaremos como a figura do "gestor administrativo" se transforma, adaptando suas competências e prioridades. No setor público, o gestor é um guardião da lei e do processo; no setor privado, ele é um agente de eficiência e liquidez. Esta análise é crucial para entender os desafios da chamada "Nova Gestão Pública" (New Public Management), que tenta importar a eficiência do privado para o público, e para a governança das PMEs, que podem aprender com o rigor da conformidade pública.

A metodologia será uma análise qualitativa e comparativa, baseada na vivência profissional documentada, interpretada à luz de teorias clássicas da Administração Pública (como a burocracia de Weber) e da Gestão Empresarial (como a teoria da contingência). A transição de carreira da autora não será vista como uma ruptura, mas como um processo de acúmulo de competências distintas, porém complementares, que formam uma gestora "híbrida", capaz de navegar entre a rigidez necessária da conformidade e a agilidade vital da eficiência.

Este artigo contribui para o campo da Administração ao oferecer uma perspectiva prática e vivida sobre um debate teórico clássico. Ele demonstra, através da experiência direta em PMEs e na gestão municipal, que a eficiência e a conformidade não são apenas conceitos abstratos, mas lógicas que moldam cada lançamento no "contas a pagar", cada "cadastro de cliente" e cada processo de "compras e licitações". A compreensão dessa dinâmica é essencial para a formação de gestores mais completos e para o aprimoramento dos sistemas de controle em ambas as esferas, seja pública ou privada.

## 2. O Paradigma do Setor Público: A Primazia da Conformidade (Compliance)

A Administração Pública opera sob uma lógica fundamentalmente distinta da iniciativa privada, regida pelo princípio da legalidade estrita. Enquanto no setor privado "é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe", no setor público "só é permitido fazer o que a lei expressamente autoriza". Este axioma é o alicerce de toda a gestão de recursos públicos e define o paradigma da **Conformidade** (ou *Compliance*). A experiência inicial da autora no departamento de "compras e licitações" de uma prefeitura (Prefeitura de Vila Velha, 1998-2000) é uma imersão direta neste universo, onde o sucesso não é medido pela agilidade ou pelo menor preço absoluto, mas pelo cumprimento rigoroso do rito processual estabelecido por lei (como a Lei 8.666/93, vigente à época).

O processo de "compras e licitações" no setor público não é desenhado para ser rápido; ele é desenhado para ser justo, isonômico e transparente. O objetivo principal não é adquirir o melhor produto no menor tempo, mas garantir que todos os fornecedores qualificados tenham a mesma

oportunidade de competir (isonomia) e que o agente público não possa exercer favoritismo (impessoalidade). A burocracia, no sentido weberiano clássico, é aqui utilizada como a principal ferramenta de governança e mitigação de risco de corrupção. Cada etapa – a publicação do edital, a habilitação de documentos, a análise de propostas, a homologação – é um ato administrativo vinculado, que exige controle e registro meticolosos.

Neste contexto, o controle financeiro também assume uma feição de conformidade. A gestão não se baseia no "fluxo de caixa" (como no privado), mas no "orçamento" aprovado e nas suas dotações. O gestor administrativo não tem autonomia para remanejar verbas com agilidade; ele deve executar o que foi previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA). O foco do "contas a pagar" não é a negociação de prazo com o fornecedor, mas a verificação da "liquidação" da despesa: o serviço foi efetivamente prestado? A nota fiscal corresponde exatamente ao que foi licitado? O pagamento só pode ocorrer após o cumprimento de todas as fases legais. A eficiência, neste caso, é a eficiência processual, e não a eficiência financeira no sentido de maximização de capital de giro.

A experiência da autora neste ambiente certamente demandou o desenvolvimento de competências específicas: rigor documental, atenção minuciosa aos detalhes processuais, paciência com a tramitação burocrática e uma compreensão profunda da responsabilidade (accountability) do gestor público. O "risco" a ser gerenciado não é o risco de mercado (perder um cliente), mas o risco legal (ser apontado pelo Tribunal de Contas por uma falha no processo licitatório). A performance é medida pela ausência de inconformidades, pela correta instrução dos processos e pela garantia de que o erário foi protegido contra o desvio de finalidade.

A formação em Turismo, embora não diretamente ligada, pode ter contribuído com uma visão de "serviços" e "sistemas", mas foi a prática diária no departamento de licitações que forjou a base de sua disciplina administrativa. Esta disciplina é, por natureza, reativa e controladora, focada em evitar o erro e garantir a legalidade. A ênfase na documentação, nos prazos legais e na auditoria dos processos é a antítese da gestão de PMEs, que exige decisões rápidas e flexibilidade.

Portanto, o paradigma do setor público, vivenciado pela autora no início de sua carreira, é centrado na **prevenção** e no **processo**. A eficiência é subordinada à legalidade. A burocracia não é vista como um obstáculo, mas como o próprio mecanismo de defesa da gestão. Esta mentalidade de conformidade rigorosa é a primeira lente pela qual a gestora foi formada, uma base que, veremos, será tanto uma vantagem (pela organização) quanto um desafio (pela rigidez) ao migrar para a lógica da iniciativa privada.

### 3. O Paradigma do Setor Privado (PMEs): A Busca pela Eficiência e Liquidez

Após a imersão no universo regado da administração pública, a trajetória profissional da autora sofre uma inflexão drástica, migrando para a iniciativa privada e ali permanecendo por mais de vinte anos. O novo ambiente é o das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) – corretoras de seguros

e um viveiro de plantas – onde a lógica de sobrevivência se inverte. Se no setor público o motor é a Conformidade, no setor privado o motor inequívoco é a **Eficiência**, e sua principal métrica é a **Liquidez** (o fluxo de caixa). A sobrevivência da PME não depende do cumprimento de um edital, mas da sua capacidade de pagar as contas no fim do mês. Esta mudança de paradigma redefine completamente o papel do gestor administrativo.

A experiência nas corretoras de seguros (2002-2015) e no viveiro (2017-2023) coloca a autora no epicentro da gestão financeira operacional. As funções descritas no currículo são o coração da eficiência em PMEs: "controle de contas a pagar e receber", "controle do caixa", "baixa de comissão", "pagamento de funcionários e corretores" e "logística de documentos". Nestas atividades, a velocidade e a precisão não são qualidades desejáveis, são condições de existência. Um erro no "contas a receber" ou na "baixa de comissão" não é uma falha processual; é receita que deixa de entrar ou comissão paga errada, impactando diretamente o lucro.

No setor privado, o processo de aquisição (procurement) é o oposto da licitação pública. O gestor administrativo não está preso ao menor preço ou a um edital formal. A compra é baseada na negociação, na agilidade e na construção de relacionamento com fornecedores. O objetivo é o melhor "custo-benefício" para o fluxo de caixa: negociar prazos de pagamento mais longos (dilatando o "contas a pagar") e condições de entrega mais rápidas. A eficiência, aqui, é a capacidade de manter a operação funcionando com o menor capital de giro possível, usando o crédito do fornecedor como ferramenta de financiamento, algo impensável na lógica da dotação orçamentária pública.

A gestão do "controle do caixa" torna-se a principal ferramenta estratégica. Enquanto no setor público o controle financeiro olha para o orçamento (o que *foi* aprovado), no privado o controle de caixa olha para o futuro imediato (o que *vai* entrar e sair). A gestora administrativa torna-se responsável pela previsibilidade. O sucesso é medido pela capacidade de antecipar "gargalos" de liquidez e garantir que o "pagamento de funcionários" e as obrigações fiscais ("envio de documentos ao contador") sejam cobertos. A agilidade em cobrar clientes ("contas a receber") e gerir o caixa é o que garante a resiliência da PME.

A própria função de "coordenar equipe" em uma PME difere da gestão pública. A liderança é menos hierárquica e mais focada na multifuncionalidade e na eficiência da equipe. A "logística de documentos" não visa apenas a conformidade arquivística, mas a velocidade no "acompanhamento de sinistro". Um sinistro resolvido rapidamente (eficiência) gera satisfação do cliente, que por sua vez gera retenção e receita futura. A eficiência do processo administrativo está, portanto, diretamente ligada ao resultado comercial da empresa.

Dessa forma, a migração da autora do público para o privado representa uma transição de um sistema focado em *evitar riscos legais* (conformidade) para um sistema focado em *gerar resultados financeiros* (eficiência). A burocracia deixa de ser um fim em si mesma e passa a ser

uma ferramenta (a ser otimizada ou eliminada) a serviço da agilidade e da liquidez. O gestor administrativo, neste paradigma, é avaliado não pelo seu rigor processual, mas pela sua contribuição direta para a saúde financeira e a sobrevivência da organização.

#### 4. Análise Contrastiva dos Processos de Aquisição (Procurement)

A comparação direta entre os processos de aquisição nos dois setores revela a profundidade da dicotomia eficiência versus conformidade. A experiência da autora no departamento de "compras e licitações" da Prefeitura de Vila Velha representa o arquétipo do *procurement* público, um processo altamente regulado e formalizado. O objetivo central é garantir a isonomia (tratamento igualitário a todos os fornecedores) e a transparência (todo o processo é público e auditável), visando selecionar a proposta mais vantajosa *dentro* dos critérios estritos do edital, que geralmente é o menor preço, desde que atendidas as especificações técnicas e legais. O gestor atua como um fiscal do processo.

Neste modelo público, o relacionamento com o fornecedor é formal e distanciado. A negociação é quase inexistente após a apresentação das propostas, pois a negociação poderia ser vista como favoritismo, ferindo o princípio da impessoalidade. A velocidade não é uma prioridade; o cumprimento de prazos legais (publicação, recursos) é. A "eficiência" do gestor de compras públicas está em sua capacidade de construir um edital "à prova de falhas" e de conduzir o processo sem vícios que levem à sua anulação, o que poderia atrasar a aquisição por meses e gerar responsabilidade administrativa. O foco é a integridade do processo, e não a agilidade da aquisição em si.

Em contraste absoluto, a experiência da autora na gestão das corretoras e do viveiro insere-se na lógica do *procurement* privado de PMEs. Aqui, o objetivo não é a isonomia, mas a **eficiência de capital**. O gestor administrativo não está amarrado a um edital. O processo de compra é ágil, muitas vezes informal (baseado em cotações rápidas), e focado na construção de parcerias estratégicas com fornecedores-chave. A negociação é a principal ferramenta de trabalho: o gestor busca ativamente negociar não apenas o menor preço, but também os melhores prazos de pagamento, descontos por volume e agilidade na entrega.

No setor privado, o gestor de compras tem autonomia para tomar decisões que equilibrem custo, qualidade e velocidade. Ele não precisa comprar do mais barato se julgar que o fornecedor de preço ligeiramente superior oferece maior confiabilidade ou melhor condição de pagamento, o que, no fim, é mais vantajoso para o "controle do caixa". O relacionamento com o fornecedor é um ativo. Um bom relacionamento permite renegociar um "contas a pagar" em um mês de caixa apertado ou solicitar uma entrega de emergência, flexibilidade essa que é impensável no modelo de licitação pública.

A "logística de documentos", no privado, também serve a um propósito diferente. Enquanto no público a documentação comprova a lisura do *processo* para órgãos de controle externos, no privado ela comprova a *entrega* e a *conformidade* da mercadoria (garantindo o "contas a pagar") e serve como base para a gestão de custos internos. A documentação é uma ferramenta de gestão financeira, e não um fim burocrático em si.

Portanto, a transição entre essas duas áreas exige uma mudança mental drástica. O gestor que sai do público precisa aprender a assumir riscos (decidir rápido, negociar) e a focar no resultado financeiro. O gestor que faz o caminho inverso precisa aprender a conter sua busca por agilidade e a respeitar o rito processual como garantia de isonomia. A experiência da autora em ambos os mundos cria uma profissional híbrida, que entende tanto o valor do rigor documental quanto a necessidade da agilidade na negociação.

## 5. Análise Contrastiva do Controle Financeiro

O controle financeiro é o sistema nervoso de qualquer organização, mas os seus sensores e respostas são calibrados de formas radicalmente diferentes nos setores público e privado. A experiência da autora fornece uma base empírica clara para contrastar o controle financeiro baseado em **Orçamento e Dotação** (típico do setor público) com o controle financeiro baseado em **Fluxo de Caixa e Liquidez** (típico do setor privado). Esta diferença não é apenas terminológica; é uma diferença filosófica sobre como o dinheiro é gerenciado e qual é a métrica de sucesso financeiro.

No setor público, como vivenciado no departamento de "compras e licitações", o controle financeiro é sinônimo de **controle orçamentário**. O dinheiro é gerido por "dotações" – valores previamente aprovados em lei (LOA) para fins específicos. O papel do gestor é garantir que a despesa não exceda a dotação (o "cabimento orçamentário") e que o gasto siga as fases legais da despesa pública (empenho, liquidação, pagamento). O gestor não tem flexibilidade para usar o dinheiro de uma dotação (ex: "material de escritório") para cobrir uma emergência em outra (ex: "obras"). A eficiência financeira é a "execução orçamentária" – gastar 100% do que foi previsto, da forma correta. O "caixa" em si é menos relevante para o gestor da ponta do que a conformidade do gasto com a rubrica orçamentária.

Em total oposição, está a realidade das PMEs onde a autora atuou. No setor privado, o orçamento é uma ferramenta de *previsão*, mas o **fluxo de caixa é o rei**. A sobrevivência da empresa depende da sua liquidez. O papel da "Coordenadora Administrativa" ou "gerente financeiro" é monitorar obsessivamente o "controle do caixa" e o "contas a pagar e receber". A métrica de sucesso não é "gastar o que foi aprovado", mas "garantir que haja dinheiro em conta para pagar as obrigações". O gestor tem (e deve ter) total flexibilidade para remanejar recursos: ele atrasa um pagamento a fornecedor (contas a pagar) para cobrir a folha ("pagamento de funcionários"), ou intensifica a cobrança ("contas a receber") para pagar um imposto.

Essa diferença é visível nas rotinas. No público, o "contas a pagar" é um ato de verificação de conformidade legal. No privado, o "contas a pagar" é uma ferramenta estratégica de negociação. A autora, como gestora privada, provavelmente passava mais tempo negociando prazos com fornecedores do que verificando a conformidade legal do pedido. Da mesma forma, o "contas a receber" no privado é uma função ativa de cobrança, enquanto no público a "receita" (impostos) tem um fluxo próprio, separado da gestão de compras. A função de "baixa de comissão", específica da corretora, é um exemplo de controle de receita em microescala que não encontra paralelo no controle orçamentário público.

A própria função de "serviços bancários" difere. No público, os serviços bancários são meramente operacionais (pagamento de fornecedores). No privado, a relação com o banco é estratégica: envolve negociação de taxas, linhas de crédito de curto prazo (capital de giro) e gestão de aplicações de caixa. A autora, como gestora financeira, estava no centro dessa gestão de liquidez, tomando decisões diárias que afetavam a sobrevivência da empresa, uma autonomia e um foco no resultado imediato que não existem no modelo de dotação orçamentária do setor público.

Portanto, o controle financeiro no setor público é retrospectivo e focado na conformidade legal do gasto (Accountability), enquanto no setor privado é prospectivo e focado na disponibilidade de caixa (Eficiência e Liquidez). A profissional que transita entre esses mundos precisa reconfigurar completamente sua mentalidade financeira: de uma fiscal de dotações para uma gestora de fluxo de caixa.

## 6. Burocracia: Entrave à Eficiência ou Garantia de Conformidade?

A palavra "burocracia" é frequentemente usada no senso comum como sinônimo de lentidão, ineficiência e excesso de papelada. No entanto, na teoria sociológica clássica de Max Weber, a burocracia é o modelo de organização mais eficiente já criado, baseado na impessoalidade, na hierarquia clara, na divisão de trabalho e em regras formais. A experiência profissional da autora, transitando do setor público para o privado, oferece um campo prático para analisar essa dualidade da burocracia: quando ela é uma garantia de conformidade e quando ela se torna um entrave à eficiência?

No contexto da Prefeitura de Vila Velha, no departamento de "compras e licitações", a autora vivenciou a burocracia em seu sentido mais puro e necessário. O rigor do processo licitatório, com suas múltiplas etapas, documentos e prazos, é um mecanismo burocrático desenhado explicitamente para garantir a **Conformidade**. O objetivo é proteger o interesse público, assegurar a isonomia entre os concorrentes e prevenir a corrupção. Nesse ambiente, a "lentidão" do processo não é uma falha, mas uma característica deliberada do sistema de controle. A burocracia é a ferramenta que garante a *accountability* (prestação de contas) do gestor público, que deve provar que seguiu a regra, e não sua intuição.

Ao migrar para o setor privado, especificamente para PMEs, a autora encontra um ambiente onde a burocracia weberiana, em seu sentido estrito, é frequentemente vista como um entrave. A PME prospera na agilidade, na flexibilidade e na tomada de decisão rápida, geralmente centrada no proprietário. A necessidade de "controlar o caixa" e reagir rapidamente às demandas do mercado (como um "acompanhamento de sinistro" ) não se coaduna com processos decisórios lentos ou hierarquias rígidas. A **Eficiência** exige que as regras sejam flexíveis e que a autoridade (para negociar com fornecedores ou pagar uma conta) seja delegada de forma ágil.

Contudo, a experiência da autora em PMEs também revela o *outro lado* da burocracia. Funções como "coordenar equipe", "controlar logística de documentos" e "cadastro de cliente" são, em essência, a *criação* de uma burocracia interna saudável. Uma PME que cresce sem processos (sem burocracia) torna-se caótica. A Coordenadora Administrativa, ao implementar um processo padronizado para "baixa de comissão" ou para o "contas a pagar", está introduzindo a impessoalidade e a previsibilidade (pilares de Weber) na organização. Ela está criando a "conformidade interna" necessária para que a empresa possa crescer de forma sustentável, sem depender do "heroísmo" do dono.

O que a trajetória da autora demonstra não é uma simples oposição entre "público burocrático" e "privado ágil", mas uma gestão sofisticada da burocracia. A experiência pública ensinou o valor da regra e do processo (a conformidade). A experiência privada ensinou o valor da velocidade e do resultado (a eficiência). A profissional "híbrida" aprende a dosar: ela aplica o rigor documental aprendido na licitação ao processo de "acompanhamento de sinistro", garantindo a conformidade e a mitigação de risco.

A burocracia, portanto, não é intrinsecamente boa ou ruim. Ela é uma ferramenta. No setor público, ela é usada para garantir a conformidade legal, muitas vezes sacrificando a eficiência. No setor privado (PMEs), a gestora administrativa (como a autora) tem o desafio de implementar o *mínimo* de burocracia *necessária* para garantir o controle (conformidade interna) sem sacrificar a agilidade (eficiência) que mantém a empresa competitiva. A habilidade de encontrar esse ponto de equilíbrio é uma das competências de gestão mais raras e valiosas.

## 7. A Gestora Híbrida: Competências Transversais da Transição

A transição profissional entre os setores público e privado é um fenômeno que forja um conjunto de competências híbridas altamente valorizadas no mercado de gestão. A trajetória da autora é um exemplo paradigmático dessa hibridização. Ao iniciar sua carreira na rigidez processual das "compras e licitações" e, em seguida, mergulhar por mais de vinte anos na dinâmica de alta pressão e foco em resultados das PMEs, ela não apenas trocou de emprego, mas acumulou visões de mundo organizacionais distintas. Essa experiência dual cria uma gestora capaz de sintetizar a disciplina da conformidade com a agilidade da eficiência.

A primeira competência transversal desenvolvida é o **Rigor Documental Aplicado**. A escola da licitação pública ensina que "o que não está no processo, não existe". A atenção obsessiva à documentação, prazos e conformidade legal é uma habilidade de sobrevivência no setor público. Quando essa habilidade é transferida para o setor privado, ela se transforma em excelência operacional. No contexto da corretora de seguros, o "acompanhamento de sinistro" e a "logística de documentos", quando executados com o rigor de um processo licitatório, mitigam drasticamente os riscos de falha, protegendo o cliente e a empresa. A gestora híbrida entende o *porquê* da documentação, não apenas o *como*.

A segunda competência é a **Gestão Financeira Bimodal**. O gestor puramente privado pode focar tanto na eficiência do "controle de caixa" que negligencia os controles de conformidade de longo prazo. O gestor puramente público pode focar tanto na conformidade orçamentária que se esquece da liquidez. A gestora híbrida opera nos dois modos: ela entende a necessidade absoluta de liquidez diária (o "caixa" do privado), mas também aplica a disciplina do controle processual (o "orçamento" do público) para garantir que o "envio de documentos ao contador" seja impecável, garantindo a conformidade fiscal e legal, que é a "licitação" da empresa privada perante o governo.

A terceira competência é a **Visão Crítica da Burocracia**. Como discutido no item anterior, a profissional que vivenciou os dois extremos não demoniza nem idolatra a burocracia. Ela a vê como uma ferramenta. Ela é capaz de olhar para um processo caótico em uma PME (ex: "pagamento de funcionários" feito de forma ad-hoc) e implementar a "burocracia boa" (um processo padronizado) que traz eficiência e equidade. Ao mesmo tempo, ela é capaz de identificar a "burocracia ruim" (processos que não agregam valor e apenas atrasam a operação) e otimizá-la, algo que o gestor puramente público tem dificuldade em fazer.

A própria formação acadêmica em Turismo, embora cronologicamente distante, pode ter contribuído para a "visão de sistemas". O turismo é uma indústria de serviços baseada na interconexão de múltiplos fornecedores (aéreos, hotéis, receptivos), exigindo alta capacidade de coordenação e logística. Essa mentalidade sistêmica é perfeitamente aplicável tanto à complexidade de uma licitação quanto à coordenação de uma equipe administrativa ou à gestão da cadeia de suprimentos de um viveiro.

A decisão de morar em Marietta-GA e a busca por novos cursos online sugerem uma quarta competência: a **Adaptabilidade Cultural**. A gestora que já se adaptou da lógica pública para a privada demonstra uma alta neuroplasticidade profissional. Ela agora se expõe a um terceiro sistema (o americano), o que provavelmente adicionará novas camadas à sua compreensão da eficiência (o pragmatismo americano) versus a conformidade (o legalismo brasileiro), tornando sua capacidade de análise comparativa ainda mais sofisticada.

Portanto, a gestora híbrida não é apenas uma "ex-funcionária pública" ou uma "administradora de PME". Ela é a síntese dessas experiências. Ela traz o rigor e a disciplina da conformidade pública

para profissionalizar a gestão privada, e (potencialmente) levaria a agilidade e o foco no resultado do privado para otimizar o público. Essa transversalidade é o que define a gestora administrativa sênior no século XXI.

## 8. Conclusão: A Síntese da Gestora Híbrida

Esta análise comparativa, fundamentada em uma trajetória profissional de mais de duas décadas, confirma que os setores público e privado operam sob lógicas fundamentalmente distintas, embora ambos visem a gestão ótima de recursos. A dicotomia entre a **Eficiência** (motor do setor privado) e a **Conformidade** (pilar do setor público) não é uma falha de gestão, mas uma característica intrínseca dos seus respectivos mandatos sociais e legais. O setor público, vivenciado pela autora em "compras e licitações", prioriza a isonomia e a legalidade, utilizando o processo burocrático como sua principal ferramenta de governança e mitigação de risco de desvio.

Em contrapartida, o setor privado, especificamente no contexto de PMEs (corretoras e viveiro), prioriza a agilidade, a liquidez e a sobrevivência no mercado. A eficiência é a métrica de sucesso, e o controle financeiro é exercido não pela obediência a um orçamento estanque, mas pela gestão dinâmica e prospectiva do "controle de caixa" e do "contas a pagar e receber". A gestora administrativa, neste ambiente, é uma agente de resultado financeiro, cuja principal função é garantir a saúde operacional e a liquidez da empresa, negociando ativamente com fornecedores e otimizando processos.

A análise contrastiva dos processos de aquisição (procurement) e controle financeiro revelou a profundidade dessa diferença. O *procurement* público é formal, lento por definição e focado no menor preço dentro da conformidade legal. O *procurement* privado é ágil, relacional e focado no melhor custo-benefício para o fluxo de caixa. Da mesma forma, o controle financeiro público é orçamentário e retrospectivo, enquanto o privado é focado na liquidez e prospectivo, exigindo competências de negociação e adaptação constantes.

A burocracia, frequentemente demonizada, foi reavaliada através desta análise dual. A experiência pública demonstra seu valor como ferramenta de conformidade e equidade. A experiência privada demonstra seu risco como entrave à eficiência, mas também revela a necessidade da "burocracia saudável" – a criação de processos (como a "logística de documentos" ou o "cadastro de cliente") – como pilar de governança interna e condição para o crescimento sustentável da PME, como argumentado no Tema 1 desta pesquisa.

A tese central que emerge é a do valor da **gestora híbrida**. A profissional que, como a autora, iniciou sua carreira na disciplina rigorosa da conformidade pública e depois migrou para a agilidade focada em resultados do setor privado, não apenas trocou de ambiente, mas sintetizou competências. Ela desenvolve o "rigor documental aplicado", a "gestão financeira bimodal" e uma

"visão crítica da burocracia", permitindo-lhe aplicar a disciplina do setor público para profissionalizar o privado, sem matar a agilidade que o mantém vivo.

A formação original em Turismo, embora não seja o foco da carreira desenvolvida, sugere uma base em serviços e sistemas que complementa a gestão. No entanto, é a experiência prática de mais de 20 anos que confere o "notório saber" em administração. A decisão de buscar novos cursos e a vivência internacional apenas reforçam essa mentalidade de adaptação e aprendizado contínuo, características essenciais da gestora híbrida.

Este estudo conclui que a tensão entre eficiência e conformidade não é um problema a ser "resolvido", mas um espectro a ser "gerenciado". Não se trata de provar que o privado é "melhor" que o público, ou vice-versa, mas que ambos os sistemas têm lições a oferecer. A "Nova Gestão Pública" busca incessantemente a eficiência do privado. Inversamente, as PMEs, ao crescerem, buscam a conformidade e os processos da governança (muitas vezes aprendidos no setor público) para não colapsarem em seu próprio caos.

A profissional que vivenciou ambos os mundos, como Marcela Pessotti Petersen, torna-se uma agente de gestão superior, capaz de implementar o controle sem destruir a agilidade. Ela compreende, por experiência direta, que o controle de caixa e o respeito a um processo licitatório são, no fundo, duas faces da mesma moeda: a busca pela sustentabilidade organizacional, seja ela financeira (privado) ou legal (público).

## Referências

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUCKER, Peter F. *A Prática da Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FAORO, Raymundo. *Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro*. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PINHEIRO, M. A. S.; SANTOS, C. M. Governança e eficiência no setor público: uma análise da literatura. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 4, p. 891-912, 2015.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2009.