Estratégia
CONCURSOS

Aul

Administração Pública p/ ISS São Paulo (Auditor Fiscal) Com Videoaulas

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Modelos de Gestão

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração Pública** para o concurso de **Auditor Fiscal do Município de São Paulo – ISS-SP.**

A validade do último concurso venceu em 2016 e o próximo concurso está sendo esperado para esse ano. Não espere o edital sair para começar sua preparação.

A banca do último concurso foi o CETRO, mas a expectativa é que tenhamos como a banca desse concurso a **Fundação Carlos Chagas - FCC**.

Iremos nos basear no último edital do ISS-SP. Naturalmente, se o edital vier com algum tópico diferente, iremos adaptar o curso para que você tenha todo o material necessário. **Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!**

Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



Administração de Recursos Materiais para Concursos - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

Aula 0: Modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública.

Aula 1: Experiências de reformas administrativas. O processo de modernização da Administração Pública.

Aula 2: Governabilidade, governança e accountability.

Aula 3: Governo eletrônico e transparência.

Aula 4: Organização do Estado e da Administração Pública. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.

Aula 5: Qualidade na Administração Pública. Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública.

Aula 6: Gestão Pública empreendedora. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.

Aula 7: Controle da Administração Pública.

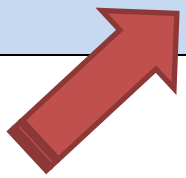
Aula 8: Ética no exercício da função pública.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública 5

Tipos de Dominação 5

Administração Patrimonialista 6

Administração Burocrática 10

Gerencialismo - A Nova Gestão Pública 17

Gerencialismo Puro - Managerialism 23

Consumerism 25

Public Service Orientation - PSO 27

Modelo de Governança Pública 28

Resumo 33

Questões Comentadas 37

Lista de Questões Trabalhadas na Aula 63

Gabarito 78

Bibliografia 78

EVOLUÇÃO DOS MODELOS/PARADIGMAS DE GESTÃO: A NOVA GESTÃO PÚBLICA

TIPOS DE DOMINAÇÃO

Para que possamos entender os modelos de administração pública, devemos conhecer os tipos de dominação. Segundo Weber[1]: "Dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo entre determinadas pessoas indicáveis".

Em todo Estado, deve existir alguma relação de dominação na qual os governantes (dominadores) exercem autoridade perante os indivíduos (dominados).

Assim, a dominação não é simplesmente o exercício do "poder", mas também a sua aceitação – que leva à obediência! **Portanto, se diz que a dominação é o somatório do poder com a legitimidade.**

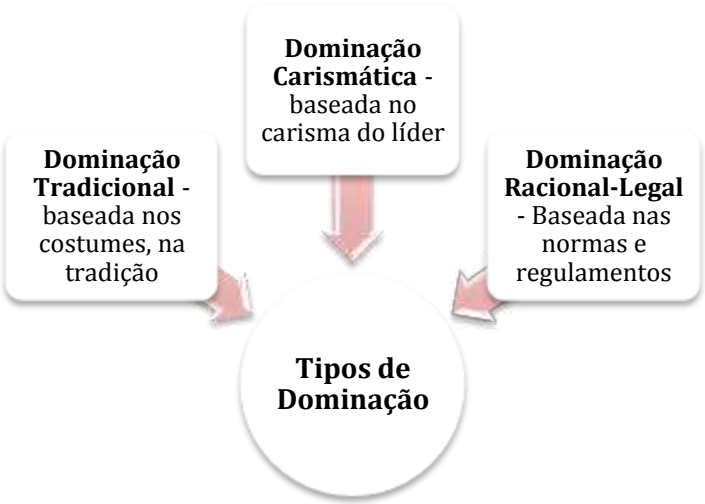


Figura 1 - Tipos de dominação

Para Weber[2] existem três tipos de dominação:

- **Dominação Tradicional** – Baseia-se na tradição, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações. O "senhor" ou chefe governa não porque tenha algum mérito ou competência específica, mas porque seu pai governava antes dele, e antes dele seu avô etc. Esta dominação ocorre porque "sempre foi assim";
- **Dominação Carismática** – Baseada no **carisma** de uma pessoa. Acredita-se que um indivíduo específico possui qualidades e características extraordinárias, fora do comum, que o

[1] (Weber, 2000)

[2] (Weber, 2000)

credenciam a liderar seus "súditos" ou "seguidores". Estes lhe conferem um afeto e uma lealdade muitas vezes "cegos". Como exemplo, podemos citar o caso do ex-presidente Lula, que consegue, através do carisma com boa parte da população, exercer sua liderança;

- **Dominação Racional-legal** – Baseada na **lei**! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos. Assim, se você trabalha em uma empresa, obedece ao seu chefe porque as regras estabelecem que este chefe possui este poder de lhe comandar e dar ordens, e não porque acredita que esta pessoa tenha qualidades especiais. A Burocracia moderna baseia-se na dominação racional-legal.

ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

O **modelo patrimonialista** foi introduzido no Brasil pela própria administração portuguesa quando ainda éramos uma colônia. **Como Portugal era uma monarquia, todo o Estado era patrimônio da família real.**

Quando Dom João VI chegou aqui, em 1808, vindo fugido dos exércitos de Napoleão, trouxe grande parte da máquina administrativa portuguesa consigo. Desta forma, herdamos o modo de administrar português e adaptamos à nossa realidade durante o império.

Neste sistema, existe uma confusão natural entre os bens públicos e particulares, pois o Rei (ou chefe político) não diferencia seu patrimônio particular do estatal. No patrimonialismo, segundo Weber[3], o senhor tem um relacionamento de "troca" com seus súditos, pois depende da boa vontade deles para manter sua capacidade de prestar serviços e manter seu poder político.

Em troca desta boa vontade, o senhor passa a "dever" também uma atenção especial a seus súditos, como proteção a perigos externos e auxílio em momentos difíceis. Naturalmente, este "dever" não está escrito em nenhuma ordem ou lei, mas deriva dos costumes, da tradição.

Portanto, a base de sua dominação é a tradição! O governante trata dos assuntos do Estado como se fosse uma extensão de sua vida pessoal. Seus súditos seriam sua "família". Desta forma, no patrimonialismo existe uma grande dificuldade deste senhor de diferenciar "esfera pública" da "esfera privada".

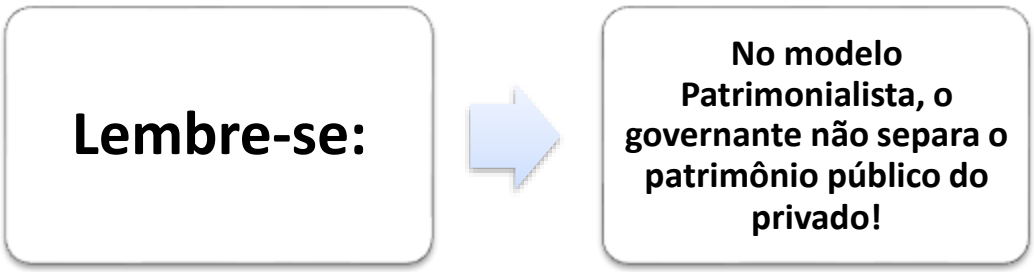
O personagem mais exemplar na história brasileira deste período é o "coronel", oligarca do interior, que dominava (e em certos aspectos ainda domina) o cenário da política regional através da utilização do poder econômico e da "troca de favores" entre seus partidários.

Dentro deste contexto, as eleições (quando existiam) eram fraudadas para que o grupo dominante continuasse no poder e recursos públicos são desviados de sua finalidade.

[3] (Weber, 2000)

Neste modelo, a posse em cargos públicos acontecia por livre escolha do soberano. Desta forma, estes cargos eram direcionados a amigos, parentes e apoiadores dos grupos dominantes.

Assim, não existiam carreiras organizadas e profissionalizadas no estado. Portanto, uma característica forte deste modelo é o **nepotismo** e a **corrupção**.



Os bens públicos são utilizados para fins pessoais e os cargos públicos são usados como "moeda de troca" de favores ao soberano (vemos isso atualmente quando agentes públicos utilizam carros oficiais para viajar a turismo, quando funcionários fazem a chamada "**contratação cruzada**" – João contrata o filho de José, e, em troca deste favor, José contrata o filho de João, por exemplo).

Como o soberano está acima das regras, a racionalidade é subjetiva, ou seja, depende da opinião, da discricionariedade (e das arbitrariedades) do senhor no momento, inclusive nas decisões da Justiça. Se você é amigo do Rei pode "quebrar" algumas regrinhas!

Já se não for conhecido de ninguém importante, terá que se comportar exemplarmente! **Lembra do ditado: "Para os amigos tudo, para os inimigos a Lei"?** Ele descreve bem uma prática do patrimonialismo, não é verdade?

Assim sendo, no modelo patrimonialista, o patrimônio público é "capturado" por grupos de interesse da sociedade (que podem ser empresários, sindicatos, burocratas, etc.).

Ou seja, este patrimônio deixa de servir à coletividade para passar a servir aos interesses do grupo dominante. Além disso, a justiça fiscal é um aspecto quase inexistente, pois a estrutura tributária (os impostos) é desenhada para afetar pouco os nobres ou senhores dominantes. Com isso, a população mais pobre é a que acaba proporcionalmente pagando mais impostos.

Desta forma, esse modelo é conhecido por sua tendência à corrupção e ao nepotismo. Veja abaixo no gráfico as principais características do modelo patrimonialista:



Figura 2 - Características do modelo patrimonialista

Raymundo Faoro[4] chamava o grupo que comandava o poder no Estado patrimonialista brasileiro de **Estamento Burocrático**. Este modelo se caracterizava por um **desrespeito aos princípios da impessoalidade** e era composto por ocupantes de cargos públicos de alta cúpula, burocratas e políticos.

Prestem atenção, pois o termo burocracia não foi estabelecido por Weber e sua Burocracia Profissional (baseada na dominação Racional-legal). O termo Burocracia vem do francês "Bureau", que se refere aos órgãos do governo (seria algo como "governo de escritório").

Normalmente pensamos a dominação tradicional como uma disputa de classes, como uma divisão entre pobres e ricos (classes sociais). Entretanto, de acordo com Weber, um estamento não é exatamente uma classe. O autor afirma[5]:

> *"A situação estamental pode se basear numa situação de classe de natureza unívoca ou ambígua. Mas não se determina somente por ela: a posse em dinheiro e a posição do empresário não são, por si só, qualificações estamentais – ainda que possam levar a estas; nem a falta de patrimônio constitui, por si, uma desqualificação estamental, ainda que também possa levar a esta."*

[4] (Faoro, 2001)

[5] (Weber, 2000)

Ou seja, uma divisão em estamentos é uma divisão entre pessoas com um tipo de educação, ou etnia (descendência genética e cultural) e modos de vida diferentes.

Um filho de um funcionário público pobre que conseguisse estudar em um bom colégio da capital (e construísse um bom círculo de amizades) poderia fazer parte do estamento dominante. Já o filho de um fazendeiro rico do interior que não estudasse na capital provavelmente não faria parte deste estamento, por exemplo.

Portanto, o estamento burocrático se relacionava com os funcionários públicos e membros da sociedade que mandavam no Estado Patrimonialista[6].

De acordo com Weber, ao quadro administrativo da dominação tradicional, em seu tipo puro, faltam[7]:

- A competência fixa segundo regras objetivas;
- A hierarquia racional fixa;
- A nomeação regulada por contrato livre e o ascenso (promoção) regulado;
- A formação profissional (como norma);
- (muitas vezes) o salário fixo e (ainda mais frequentemente) o salário pago em dinheiro.

As monarquias absolutistas foram sendo substituídas aos poucos, no final do século XIX, por Estados modernos, passando a existir a necessidade da separação entre os bens públicos e privados, bem como a profissionalização da Administração Pública.

O Estado moderno precisava ampliar suas ações de indução do crescimento da economia, com uma atuação mais direta na criação de empresas estatais e na regulação da atuação econômica.

Além disso, a sociedade começou a demandar diversos serviços públicos e proteções sociais que não existiam. Antigamente, o Estado só fornecia o acesso a Justiça, a proteção policial e a defesa nacional.

Depois, serviços públicos como a educação, a previdência social e a prestação de saúde passaram a ser oferecidos para grande parte da população. Portanto, o Estado necessitava de se capacitar e de se profissionalizar. O modelo patrimonialista passou a ser visto como um problema e um limitador ao desenvolvimento por diversos países.



(CESPE – TCU - ACE) O patrimonialismo normal inibe a economia racional não apenas por sua política financeira, mas também por peculiaridades de sua administração, entre as quais se pode citar a ausência típica de um quadro de funcionários com qualificação profissional formal.

[6] (Bresser Pereira L. C., 2001)

[7] (Weber, 2000)

Comentários:

Exato. Dentro das principais características do Patrimonialismo, temos a falta de um quadro de servidores qualificados, escolhidos por sua competência e que tenham autonomia profissional para buscar o bem da coletividade.

No Patrimonialismo, os cargos são cedidos a pessoas ligadas ao detentor do poder, dentro de uma "troca de favores" entre as partes (chefe político e seus "súditos").

Gabarito: correta

ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

O termo "burocracia" é derivado do termo francês "bureau" (significa escritório) e do termo grego "kratia", que se relaciona a poder ou regra. Desta forma, a burocracia seria um modelo em que o "escritório" ou os servidores públicos de carreira seriam os detentores do poder.

Com a industrialização e a introdução de regimes democráticos no fim do século XIX, as sociedades ficaram cada vez mais complexas. A introdução da máquina a vapor acarretou uma evolução tremenda dos meios de transporte. Se antes se levavam meses para uma viagem do Brasil para a Europa, por exemplo, agora uma viagem por meio de navios a vapor passou a ser feita em poucos dias.

O trem a vapor fez a mesma revolução no transporte interno. Desta forma, as notícias passaram a "correr" muito mais rápido e os produtos de cada região puderam passar a ser comercializados em cada vez mais mercados consumidores.

Estes fatores levaram a uma urbanização acelerada, pois as indústrias necessitavam de cada vez mais "braços" para poder produzir em larga escala e atender ao mercado regional e mundial de produtos.

Diante deste aumento da demanda por trabalhadores no setor industrial, os salários na indústria ficaram melhores do que os do campo e as pessoas passaram a se mudar das fazendas para as grandes cidades em busca de trabalho.

Desta forma, o êxodo rural (massa de trabalhadores saída do campo e dirigindo-se para as cidades em busca de melhores condições de trabalho) foi marcante neste período.

Estas pessoas encontravam na cidade grande uma realidade totalmente diferente da qual estavam acostumadas. Se antes tinham uma "terrinha" para cultivar alguns alimentos, agora tinham de comprar estes produtos no mercado.

Se anteriormente aprendiam a trabalhar na prática, agora tinham de frequentar escolas para poder lidar com as máquinas. Assim, passaram a demandar serviços que antes não existiam em grande escala, como escolas e hospitais públicos.

Deste modo, tinham necessidades que o Estado (que tinha uma filosofia liberal) ainda não estava capacitado para atender. Era o início do que iríamos denominar de "sociedade de massa".

Portanto, o Estado, que antes só se preocupava em manter a ordem interna e externa, passa a ter de se organizar cada vez mais para induzir o crescimento econômico, aumentar a infraestrutura do país e prestar cada vez mais serviços à população.

O Patrimonialismo não conseguia mais atender a este novo Estado, que concentrava cada vez mais atividades em sua máquina.

O **modelo Burocrático**, inspirado por Max Weber, veio então suprir esta necessidade de impor uma administração adequada aos novos desafios do Estado moderno, com o objetivo de combater o nepotismo e a corrupção. Ou seja, uma administração mais racional e impessoal.

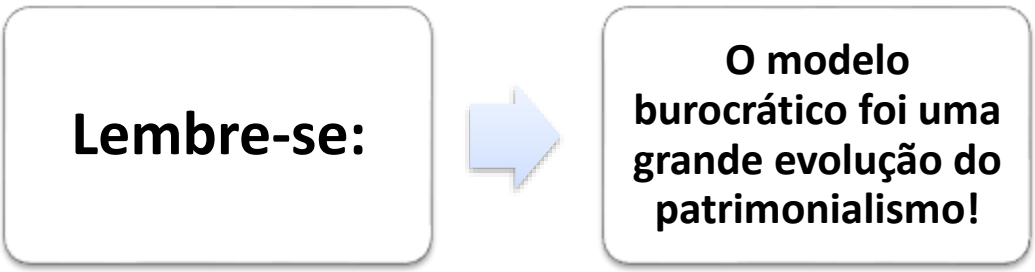


Figura 3 - Contexto da burocracia

Desta forma, o modelo burocrático surgiu como uma necessidade histórica baseada em uma sociedade cada vez mais complexa, em que as demandas sociais cresceram, e havia um ambiente com empresas cada vez maiores, com uma população que buscava uma maior participação nos destinos dos governos.

Portanto, não se podia mais "depender" do arbítrio de um só indivíduo. As regras deveriam estar claras para todos e as decisões deveriam ser tomadas com base em uma lógica racional.

Uma coisa que devemos ter em mente é que a Burocracia foi uma grande evolução do modelo patrimonialista. Weber concebeu a Burocracia como o modelo mais racional existente, o qual seria mais eficiente na busca dos seus objetivos.



Atualmente, o termo Burocracia é visto como algo negativo em nossa sociedade, mas o modelo "puro" pensado por Weber foi um grande avanço em relação ao que existia antes e possibilitou a construção de um Estado mais atuante e capacitado do que existia.

As características principais da Burocracia são:

- **Formalidade** – a autoridade deriva de um conjunto de normas e leis, expressamente escritas e detalhadas. O poder do chefe é restrito aos objetivos propostos pela organização e somente é exercido no ambiente de trabalho - não na vida privada. As comunicações internas e externas também são todas padronizadas e formais.
- **Impessoalidade** – Os direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos, conforme seu cargo em função na organização. Segundo Weber, a Burocracia deve evitar lidar com elementos humanos, como a raiva, o ódio, o amor, ou seja, as emoções e as irracionalidades. As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas. O poder é ligado não às pessoas, mas aos cargos – só se tem o poder em decorrência de estar ocupando um cargo.
- **Profissionalização** – As organizações são comandadas por especialistas, remunerados em dinheiro (e não em honrarias, títulos de nobreza, sinecuras, prebendas, etc.), contratados pelo seu mérito e seu conhecimento (e não por alguma relação afetiva ou emocional).

O modelo burocrático, que se caracterizou pela meritocracia na forma de ingresso nas carreiras públicas, mediante concursos públicos, buscou eliminar o hábito arraigado do modelo patrimonialista de ocupar espaço no aparelho do Estado através de trocas de cargos públicos por favores pessoais ao soberano.

Neste modelo, as pessoas seriam nomeadas por seus conhecimentos e habilidades, não por seus laços familiares ou de amizade. Prebendas e sinecuras, características do modelo patrimonialista, ou seja, aquelas situações em que pessoas ocupam funções no governo ganhando uma remuneração em troca de pouco ou nenhum trabalho, são substituídas pelo concurso público e pela noção de carreira.

Desta forma, o que se busca é a profissionalização do servidor público, sua especialização. De acordo com Weber, o quadro administrativo em uma burocracia de modelo "puro" se compõe de funcionários individuais, os quais[8]:

- São **pessoalmente livres**; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo;
- São nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos;
- Têm **competências funcionais fixas**;
- Em **virtude de um contrato**, portanto, (em princípio) sobre a base **de livre seleção** segundo;
- A **qualificação profissional** – no caso mais racional: qualificação verificada mediante prova e certificada por diploma;
- São remunerados com **salários fixos em dinheiro**;
- Exercem seu cargo como **profissão única ou principal**;
- Têm a **perspectiva de uma carreira**: "progressão" por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores;
- Trabalham em "**separação absoluta dos meios administrativos**" e sem apropriação do cargo;
- Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de **disciplina e controle** do serviço.

Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:

[8] (Weber, 2000)

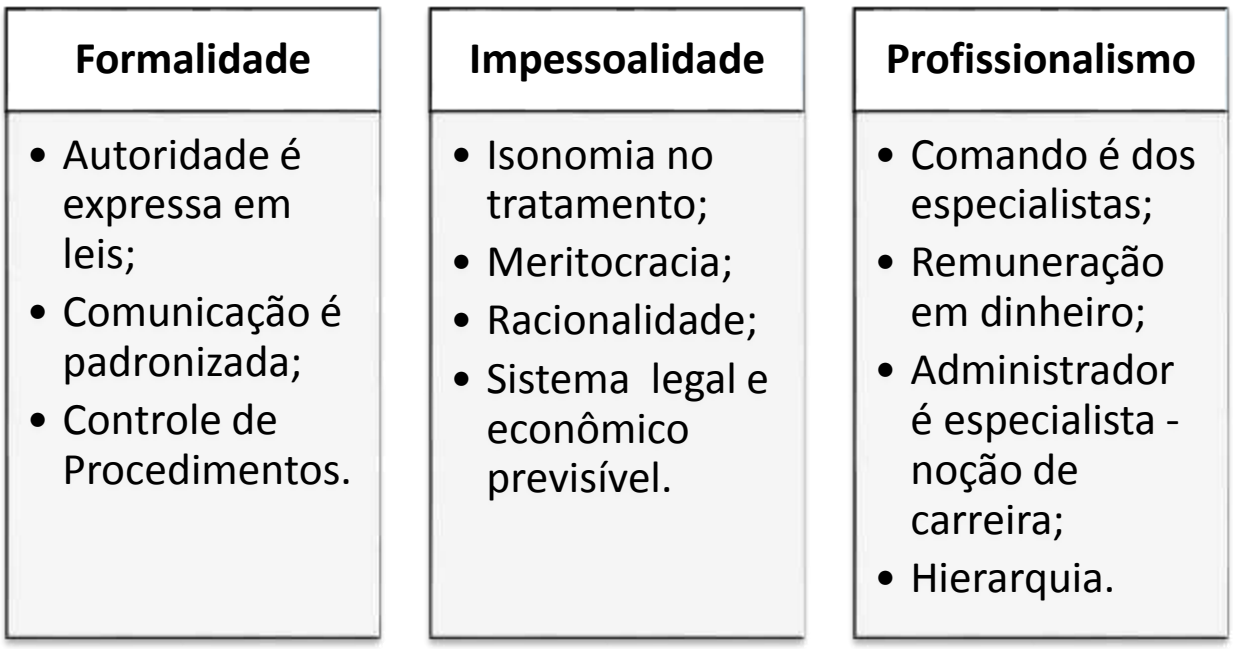


Figura 4 - Características da Burocracia

Dentre as principais vantagens que a Burocracia trouxe, podemos citar:

- O predomínio de uma lógica científica sobre uma lógica da intuição, do "achismo";
- A redução dos favoritismos e das práticas clientelistas;
- Uma mentalidade mais democrática, que possibilitou igualdade de oportunidades e tratamento baseado em leis e regras aplicáveis a todos.

Hoje em dia, o termo Burocracia virou sinônimo de ineficiência e lentidão, pois conhecemos os defeitos do modelo (que chamamos de disfunções da Burocracia), mas ele foi um passo adiante na sua época!

Na Burocracia, existe uma desconfiança extrema em relação às pessoas, portanto são desenvolvidos controles dos processos e dos procedimentos, de forma a evitar os desvios.

Ou seja, os funcionários têm pouca discricionariedade, ou liberdade de escolha da melhor estratégia, para resolver um problema ou atender seus clientes! Deste modo, existe uma grande preocupação em criar critérios e processos que estabeleçam o método correto de se agir.

Todos os processos e atividades são padronizados, são manualizados! Com isso, os servidores passam a se preocupar mais em seguir regulamentos e normas do que em atingir bons resultados.

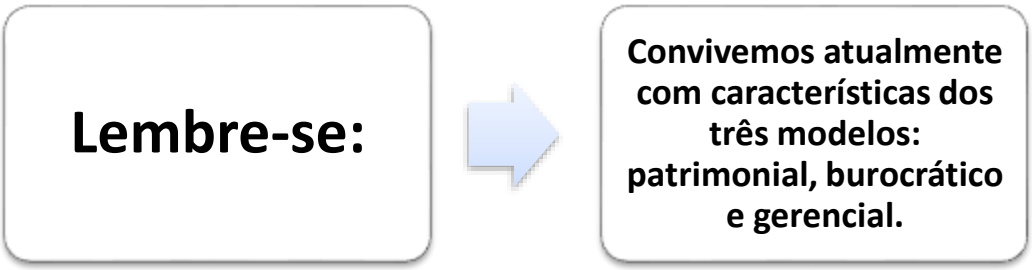
Outra característica da Burocracia é a hierarquia. As organizações são estruturadas em vários níveis hierárquicos, em que o nível de cima controla o de baixo. É o que chamamos de estrutura verticalizada, na qual as decisões são tomadas na cúpula (topo da hierarquia ou nível estratégico).

Esta situação acaba gerando uma demora na tomada de decisões e no fluxo de informações dentro da organização! Outro problema é a dificuldade de trocar informações com outras áreas da empresa, pois este fluxo não é livre (você precisa enviar a informação ao seu chefe, que envie a solicitação ao chefe do outro setor etc.)

Desta maneira, é importante não confundir a Teoria da Burocracia, ou seu modelo "puro", com os problemas que a Burocracia causou – o que chamamos de disfunções da Burocracia. Normalmente a banca citará uma **"disfunção"** da burocracia e dirá que é uma característica da Teoria da Burocracia.

Por exemplo, as nomeações para funções públicas sem base no mérito ainda ocorrem com frequência no Brasil. Sabemos que é um dos problemas da Administração Pública na prática. Entretanto, isto não faz parte da teoria da Burocracia, ou seja, do **modelo idealizado** por Weber!

Além disso, vocês devem entender que **nenhum modelo existiu isoladamente**, mas que conviveram e convivem juntos. No nosso contexto atual, temos ainda aspectos presentes que são heranças do patrimonialismo (nomeações em cargos de confiança), aspectos da teoria da burocracia (concursos públicos e noção de carreira, entre outros) e aspectos do modelo gerencial, que veremos a seguir.



O modelo de gestão pública buscado no momento é o gerencial, mas ainda é muito forte a presença do modelo burocrático e, infelizmente, do próprio modelo patrimonialista na administração pública brasileira. Ou seja, **nunca aplicamos o modelo "puro" da burocracia weberiana**. Preste atenção, pois as bancas costumam cobrar muito isso.

Veja o texto abaixo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995[9], documento muito importante e que recomendo a leitura a todos que queiram se aprofundar no tema das reformas administrativas no Brasil. O texto original é esse:

> *"A administração pública brasileira, embora marcada pela cultura burocrática e regida pelo princípio do mérito profissional, não chegou a se consolidar, no conjunto, como uma burocracia profissional nos moldes weberianos. Formaram-se grupos de reconhecida competência, como é o caso das carreiras acima descritas, bem como em áreas da administração indireta, mas os concursos jamais foram rotinizados e o valor de sua remuneração real variou intensamente em função de políticas salariais instáveis. Os instrumentos de seleção, avaliação, promoção e treinamento que deram suporte a esse modelo estão superados."*

O que fica claro é que o nosso modelo ainda guarda práticas e costumes patrimonialistas, e o próprio modelo burocrático hoje não é mais visto como adequado aos novos desafios da administração pública.

Portanto, temos hoje um modelo ainda muito baseado na Burocracia, mas com resquícios de clientelismo e patrimonialismo, e alguns setores que já aplicam a administração gerencial. **Não aplicamos o modelo "puro" de Weber**.

[9] (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995)

Lembre-se: → **Nunca aplicamos o modelo "puro" da burocracia de Weber.**

As principais disfunções da Burocracia são:

- ✓ **Dificuldade de resposta às mudanças no meio externo** – visão voltada excessivamente para as questões internas (sistema fechado, ou seja, autorreferente, com a preocupação não nas necessidades dos clientes, mas nas necessidades internas da própria burocracia).
- ✓ **Rigidez e apreço extremo às regras** – o controle é sobre procedimentos e não sobre resultados, levando à falta de criatividade e ineficiências.
- ✓ **Perda da visão global da organização** – a divisão de trabalho pode levar a que os funcionários não tenham mais a compreensão da importância de seu trabalho nem quais são as necessidades dos clientes ou dos outros órgãos da instituição.
- ✓ **Lentidão no processo decisório** – hierarquia, formalidade, centralização e falta de confiança nos funcionários levam a uma demora na tomada de decisões importantes.
- ✓ **Excessiva formalização** – em um ambiente de mudanças rápidas, não se consegue padronizar e formalizar todos os procedimentos e tarefas, gerando uma dificuldade da organização de se adaptar a novas demandas. A formalização também dificulta o fluxo de informações dentro da empresa.

Podemos resumir as principais disfunções ou problemas do modelo burocrático no quadro abaixo:



Figura 5 - disfunções da Burocracia

Outro aspecto importante é a **relação da burocracia com o poder político**. Weber preocupava-se com o aumento do poder da burocracia no Estado moderno. Os políticos cederiam cada vez mais influência à burocracia, o que criaria um **"absolutismo burocrático"**, ou seja, um abuso de poder por parte da administração, em prejuízo dos representantes da população.

Portanto, a criação das leis e seu controle devem ser privativos dos políticos, de forma a limitar o poder e o alcance desta burocracia. Outra disfunção que pode ocorrer é o **"insulamento burocrático"**, uma situação em que os técnicos dentro da máquina administrativa passam a ser "blindados" contra a interferência do público em geral e de outros órgãos do governo.

Estes órgãos ou grupo de técnicos teriam então mais liberdade para buscar objetivos específicos, mas também poderiam passar a não "ouvir" mais a população, ou seja, buscar não os objetivos desejados pelos cidadãos, mas os seus próprios objetivos (ou dos grupos empresariais dominantes).

Desta forma, não existiria um controle social sobre o trabalho destes servidores, pois estes estariam "blindados" aos desejos e interesses da sociedade civil.

Um grande crítico da Burocracia foi Michel Crozier[10]. Este autor buscou apontar que este modelo reduzia a eficácia das organizações, ao contrário do que pensava Weber. As instituições não poderiam operar como máquinas.

Assim, as organizações deveriam ser vistas como algo que:

> *"Não está apenas constituída pelos direitos e obrigações da bela máquina burocrática, e nem muito menos pela exploração e pela resistência da força de trabalho a ser explorada por um patrão ou por uma tecnoestrutura. Ela* ***é um conjunto complexo de jogos entrecruzados e interdependentes****, através dos quais* ***os indivíduos****, com oportunidades frequentemente muito diferentes de sucesso,* ***procuram maximizar seus benefícios****, respeitando as regras não escritas do jogo que o meio lhes impõe, tirando partido sistematicamente de todas as suas vantagens e tentando minimizar as dos outros."*

Outro ponto ressaltado por Crozier seria o **caráter de estabilidade do modelo burocrático**. Para esse autor, uma organização burocrática não é propensa a mudanças.

Assim sendo, **as burocracias costumam enfrentar longos períodos de estabilidade, com espaços curtos de crise aguda**. Portanto, a crise seria o "estopim" ou a "janela de oportunidade" para as mudanças necessárias.

Este seria um problema inerente ao modelo burocrático, pois estas organizações seriam quase sempre reativas aos problemas. E como sabemos, quando as crises aparecem as soluções se tornam mais difíceis e custosas. O ideal seria que a mudança na instituição ocorresse antes da "bomba" estourar, não é verdade?

[10] (Crozier, 1981)



(CESPE – MDS - ADMINISTRADOR) Prebendas e sinecuras, formas patrimonialistas de ocupação de espaços no aparelho do Estado, são substituídas por critérios meritocráticos no modelo burocrático.

Comentários:

Como já vimos, o modelo burocrático buscou acabar com a "troca de favores" que definia o modelo patrimonialista.

Gabarito: correta

GERENCIALISMO - A NOVA GESTÃO PÚBLICA

Durante as décadas de 70 e 80 do século passado, muitos governos passaram por momentos difíceis, com uma economia em recessão e choques externos (como os do petróleo em 73 e 79), que levaram a uma **crescente dificuldade destes governos em manter o "Estado de bem-estar"** (série de bens e serviços fornecidos pelo Estado a qualquer cidadão – educação e assistência médica gratuitas, renda mínima, auxílio desemprego etc.).

Além disso, a crise dificultou a manutenção do **investimento estatal,** que foi a alavanca do crescimento econômico de várias economias até aquele momento[11].

No caso do Brasil, o modelo de desenvolvimento era baseado em pesados investimentos estatais em infraestrutura e na criação de diversas empresas públicas para induzir o crescimento da economia nacional.

Principalmente nos anos 60 e 70, o governo brasileiro utilizou o Estado para buscar esse aumento do crescimento econômico. O investimento direto em diversas áreas (como a petroquímica e a siderurgia) foi a base deste processo. Com a crise internacional, o Estado brasileiro viu-se impossibilitado de continuar a impulsionar a economia desta forma.

[11] (Abrucio, 1997)

A **crise fiscal** foi também um importante fator complicador, pois ficou cada vez mais difícil para o país "rolar[12]" as dívidas antigas e financiar os déficits. Portanto, **era primordial reduzir os gastos governamentais**.

Naquele momento, o aumento de impostos não era visto pelo governo como uma alternativa "palatável" ou aceitável, pois os cidadãos tinham uma percepção extremamente negativa da capacidade da máquina estatal de utilizar os recursos públicos.

Nesse contexto, a dívida externa brasileira cresceu enormemente e o Brasil acabou declarando moratória (dando o famoso "calote") desta dívida – junto com diversos países latino americanos.

Desta forma, o início da década de 80 foi marcado por um baixo crescimento econômico por parte da maioria destes países. Este período econômico da história brasileira – e sul-americana – ficou conhecido como a **"década perdida"**.

A **crise do Estado** levou a uma crescente **crítica ao modelo burocrático**, visto como causador de lentidão, ineficiências e gastos excessivos. O governo era visto como um gastador perdulário, que não tinha eficiência e prestava um péssimo serviço aos cidadãos.

Na busca por uma solução para superar a crise, a alteração do modelo de gestão burocrático, com suas formalidades e ineficiências, era um dos temas discutidos.

Muitos teóricos iniciaram então uma busca por melhores práticas e foram ao encontro de várias iniciativas já em curso na administração empresarial. **O setor privado era visto como mais eficiente e detentor de um modelo mais avançado de gestão.**

Para ganhar eficiência, o setor público deveria eliminar processos desnecessários, formalidades que não agregassem valor ao serviço e controles em excesso.

O setor estatal passou a adotar então o discurso de descentralização, da inovação, do foco nas necessidades do cliente, da estrutura mais flexível e enxuta que já existia no setor privado.

O gráfico abaixo resume o contexto em que o modelo gerencial foi introduzido. Este processo ocorreu inicialmente na Inglaterra e Estados Unidos (com os governos de Margaret Thatcher e Ronald Reagan), e depois nos demais países desenvolvidos.

[12] "rolar" uma dívida significa pagar o valor devido com uma dívida antiga com o dinheiro de uma nova dívida.

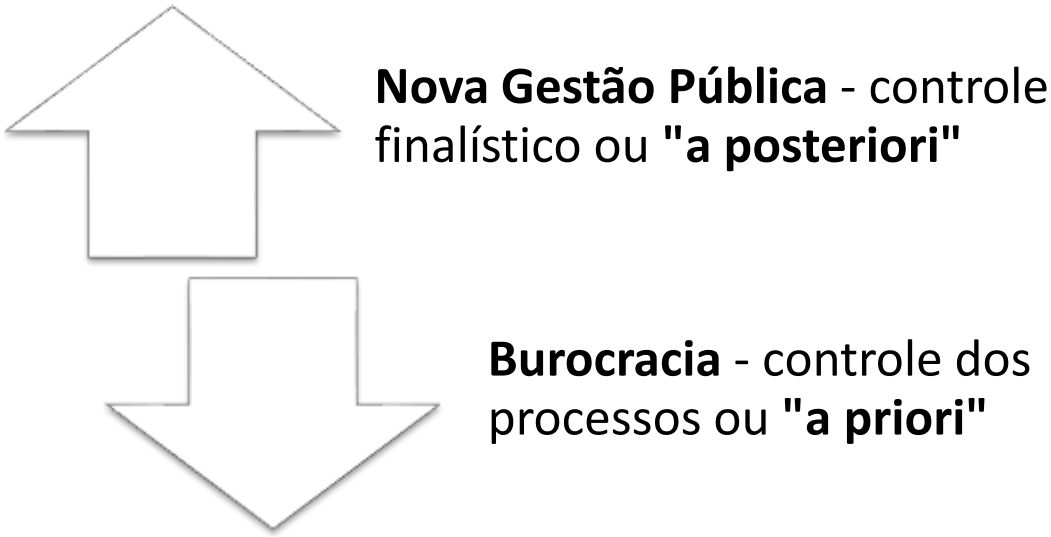


Figura 1 - contexto da introdução do gerencialismo

Essa nova concepção do Estado, em que se começou a implantar uma administração gerencial, é chamada também de Nova Gestão Pública ("New Public Management" ou NPM em inglês).

Todavia, **não podemos ver a administração gerencial como uma negação da Burocracia** já que ela mantém diversas características, como a meritocracia, a avaliação de desempenho, a noção de carreira, entre outras. Ou seja, a administração gerencial deve ser vista como uma evolução do modelo burocrático, pois "aproveita" diversos de seus aspectos.

Uma das principais diferenças entre o modelo burocrático e o modelo gerencial está na **função controle**, que deve deixar de ser efetuado com base em processos e procedimentos ("a priori" ou "ex-ante") **para ser efetuado com base em resultados** ("a posteriori" ou "ex-post").



Veja abaixo um texto do PDRAE[13] que aborda este tópico:

> *"A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática.* ***Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios.*** *Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático.* ***A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados****, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental."*

Um dos autores mais importantes quando estudamos este tema é Bresser Pereira. De acordo com ele[14], o modelo burocrático é baseado em uma mentalidade de desconfiança total em relação aos servidores públicos.

Esta desconfiança é a premissa básica de todos estes controles de procedimentos. Se não confiamos na honestidade e capacidade de decisão dos servidores, controlamos todos os seus atos nos mínimos detalhes, não é mesmo?

O problema é que isto acarreta uma rigidez muito grande e uma dificuldade em lidar com problemas específicos e localizados, já que as leis não conseguem abranger todas as especificidades de um problema.

Além disso, se a pessoa que está executando uma tarefa não tem nenhuma "liberdade" de decisão, ou seja, deve apenas cumprir um regulamento detalhado, não se compromete com o resultado da ação.

Assim, o agente público cumpre o regulamento, mesmo sabendo que aquela ação resultará em demora no atendimento, falta de materiais, etc. Mais importante do que o resultado (atender bem ao cidadão, por exemplo) é ter "cumprido a regra".

Para tentar resolver esse problema, o modelo gerencial prega que o Estado deveria ter um grau de **confiança limitado** em relação aos seus servidores. Veja o texto original de Bresser:

> *"Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança."*

Ou seja, deve-se dar autonomia ao servidor e cobrar resultados. O objetivo não pode ser que ele cumpra 497 regulamentos diversos e sim que os objetivos e metas dos órgãos sejam alcançados. A ideia é valorizar a capacidade de tomada de decisão e o empreendedorismo do servidor.

Outra ideia é a de competição. Para muitos teóricos do gerencialismo (como Gaebler e Osborne[15]), o problema da falta de eficiência e eficácia de muitos órgãos públicos pode ser "debitado" ao "monopólio" destes órgãos na prestação de serviços públicos.

Desta maneira, a Polícia Federal teria pouca preocupação em acelerar a emissão de passaportes, por exemplo, pois o cidadão não teria outra opção para conseguir este serviço. Não dá para ir à Anatel

---

[13] (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995)

[14] (Bresser Pereira L. C., 2001)

[15] (Osborne & Gaebler, 1992)

e tirar um passaporte, não é mesmo? Assim, o infeliz do cidadão terá de esperar na fila. Para estes autores, este monopólio deveria ser "quebrado" sempre que possível.

Veja abaixo no gráfico os objetivos do modelo gerencial, de acordo com o PDRAE:

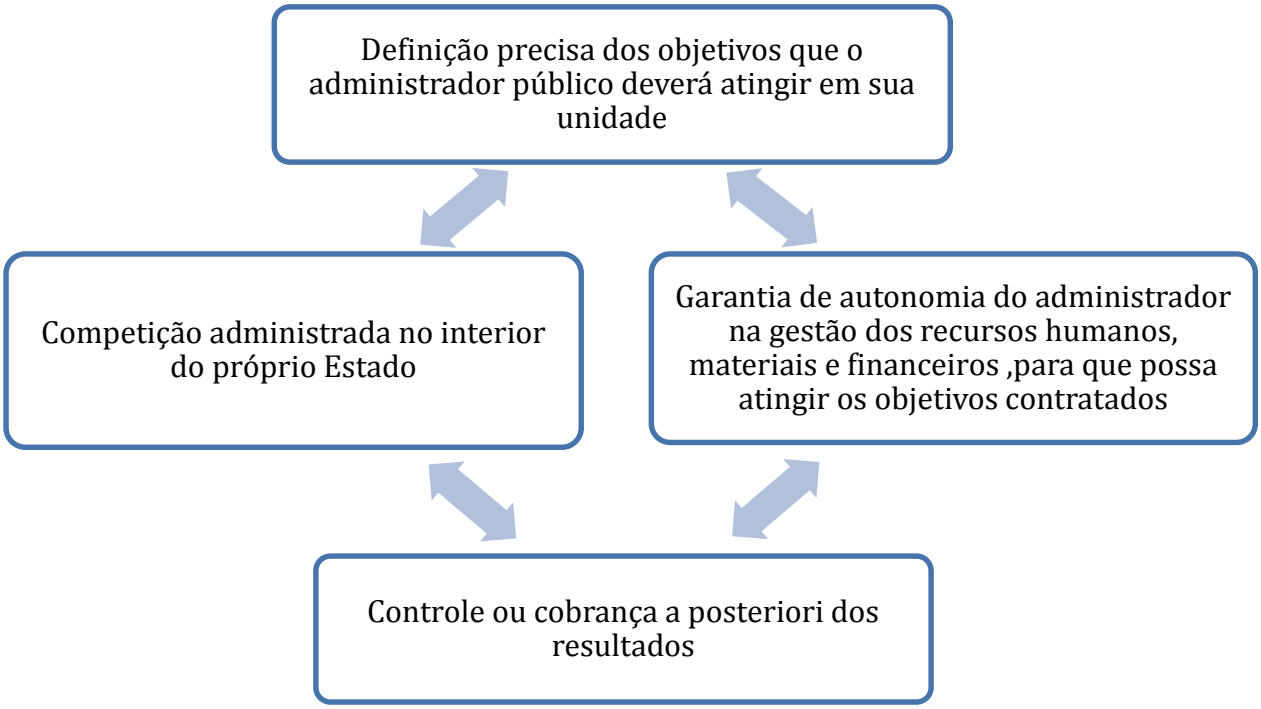


Figura 2 - Objetivos do gerencialismo

Continuando nossa aula, outro ponto trabalhado por Bresser é a noção de que se deve coibir uma forma de privatização do Estado, que ele chama de **"Rent-seeking"** (ou a busca pela renda/recurso, em tradução livre).

O termo privatização não está sendo aqui usado com o significado de venda de empresas estatais, como é geralmente conhecido! A ideia é a de que o recurso público está se destinando a um interesse privado (interesses de grupos de pressão, de partidos etc.). Veja outro texto de Bresser abaixo:

> *"A administração pública gerencial, por sua vez, **assume que se deve combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isto, não são necessários procedimentos rígidos.** Podem ter sido necessários quando dominavam os valores patrimonialistas; mas não o são hoje, quando já existe uma rejeição universal a que se confundam os patrimônios público e privado. Por outro lado, emergiram novas modalidades de apropriação da res publica pelo setor privado, que não podem ser evitadas pelo recurso aos métodos burocráticos. **Rent-seeking é quase sempre um modo mais sutil e sofisticado de privatizar o Estado e exige que se usem novas contra-estratégias.** A administração gerencial — a descentralização, a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato — além de ser uma forma muito mais eficiente para gerir o Estado, envolve estratégias muito mais efetivas na luta contra as novas modalidades de privatização do Estado."*

Assim, o termo privatização é utilizado na frase não como venda regular de um patrimônio público à iniciativa privada, mas como o "parasitismo" do Estado, como o próprio Bresser define: "**Rent-seeking** é definido como a atividade de indivíduos e grupos de **buscar "rendas" extra-mercado para si próprios através do controle do Estado. "**

A palavra tem origem na teoria econômica neoclássica, onde um dos sentidos da palavra "rent" é exatamente o ganho que não tem origem nem no trabalho, nem no capital.

Este é o caso de grupos poderosos que se aproveitam de seu poder de influenciar o governo para receber recursos que não deveriam estar recebendo. Temos atualmente inúmeros casos de sindicatos, por exemplo, que recebem recursos públicos sem ter prestado nenhum serviço à sociedade, apenas por seu poder de ajudar ou atrapalhar o governante de ocasião!

Desta forma, veja no quadro abaixo um resumo das **principais características da Administração Gerencial:**

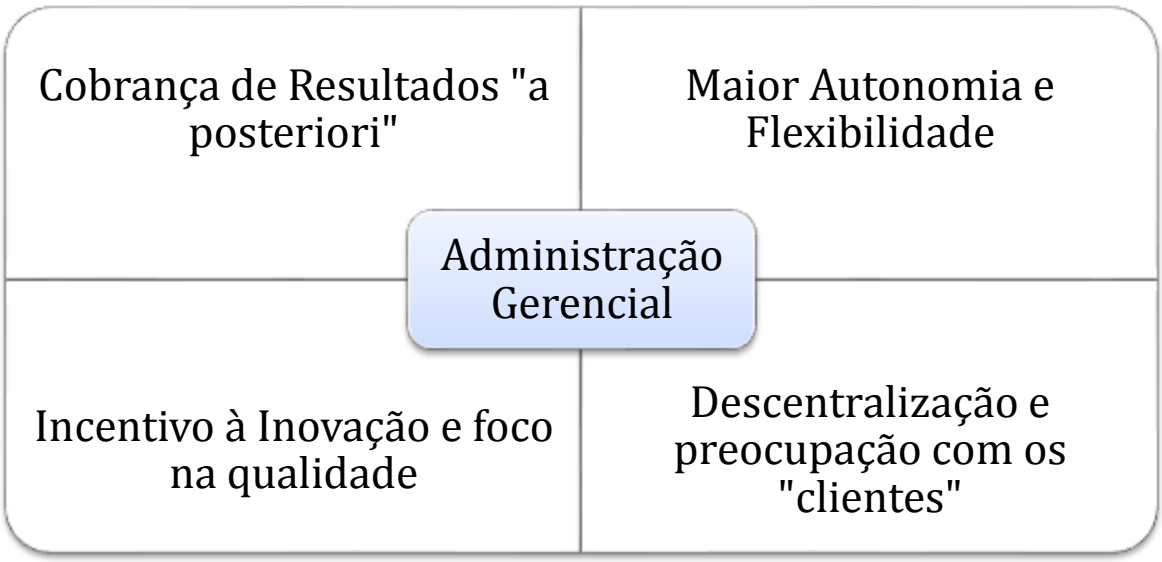


Figura 6 - Características do modelo gerencial

Alguns autores também associam ao modelo gerencial a **Gestão por Competências**, que é um modelo de gestão de pessoas mais moderno e que busca captar e desenvolver os **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** dos trabalhadores.

Outras características marcantes do novo modelo gerencial são: a **demanda por maior autonomia aos gestores públicos** (financeira, material e de recursos humanos), **a definição clara de quais serão os objetivos que os gestores devem buscar**, a **descentralização administrativa**, o **incentivo à inovação**, a maior flexibilidade, a preocupação com as necessidades dos "clientes", o foco na qualidade dos serviços públicos e uma estrutura hierárquica mais achatada e flexível.

O modelo de administração gerencial não surgiu "pronto". Este teve uma evolução que podemos classificar em três momentos: inicia-se com o que chamamos de gerencialismo puro (ou managerialism), depois se volta para o "consumerism" e o PSO - "Public Service Orientation".

Como já vimos, as reformas administrativas implantadas nos países anglo-saxões a partir dos anos 70 do século passado, e depois disseminadas para os outros países, ficaram conhecidas pelo nome de Nova Gestão Pública (ou *New Public Management – NPM*).

De acordo com Paula[16]:

[16] (Paula, 2005)

"a partir da década de 1970, a tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público começou a se tornar preponderante, principalmente no Reino Unido e nos Estados Unidos. Esta visão alcançou o seu auge nos anos 1980 com a emergência da new public management ou nova administração pública."

Estas reformas foram causadas pelas crises fiscais destes países e geraram uma revisão do papel do Estado na economia e uma noção de que o atendimento aos cidadãos devia ser prestado com mais qualidade.

Além disso, a definição e o controle de resultados, atrelados a mecanismos como os contratos de gestão, buscaram associar, à administração pública, um novo paradigma de gestão que viesse substituir o modelo burocrático.

Assim, existiram três principais fases destas reformas: O Gerencialismo Puro, o Consumerism e o Public Service Orientation.



(CESPE – TRE-BA – ANALISTA) A administração pública burocrática se alicerça em princípios como profissionalização, treinamento sistemático, impessoalidade e formalismo, que são abandonados à medida que a administração pública gerencial, calcada na eficiência e na eficácia, se sobrepõe ao modelo burocrático.

Comentários:

O erro da questão é que nem todos estes princípios do modelo burocrático citados são abandonados pelo modelo gerencial, mas sim incorporados ao modelo gerencial.

Portanto, o modelo gerencial é uma ruptura somente com alguns aspectos da burocracia (o formalismo, por exemplo), mas podemos dizer que "se apoia" em vários de seus princípios (profissionalização, meritocracia, etc.).

Gabarito: errada

GERENCIALISMO PURO - MANAGERIALISM

O primeiro impulso da Nova Gestão Pública (NPM) veio com o gerencialismo puro (ou *managerialism* – em inglês). De acordo com Abrucio[17], a Inglaterra, no governo Thatcher em 1979, foi um dos primeiros países a adotar os conceitos do NPM.

[17] (Abrucio, 1997)

O contexto era de exaustão das finanças do Estado e de incapacidade do mesmo em atender a todas as demandas sociais que a sociedade cobrava. Neste primeiro momento, **as primeiras ações buscaram reduzir custos e pessoal**.

O objetivo era devolver ao Estado a condição de investir através da **redução de custos** e do **aumento da eficiência**. Dentro deste prisma, estava toda uma estratégia de reposicionar o papel do Estado na sociedade, reduzindo o número de atividades que eram exercidas. O primeiro impulso deste modelo, portanto, foi na direção de melhorar as finanças e a produtividade dos órgãos públicos.

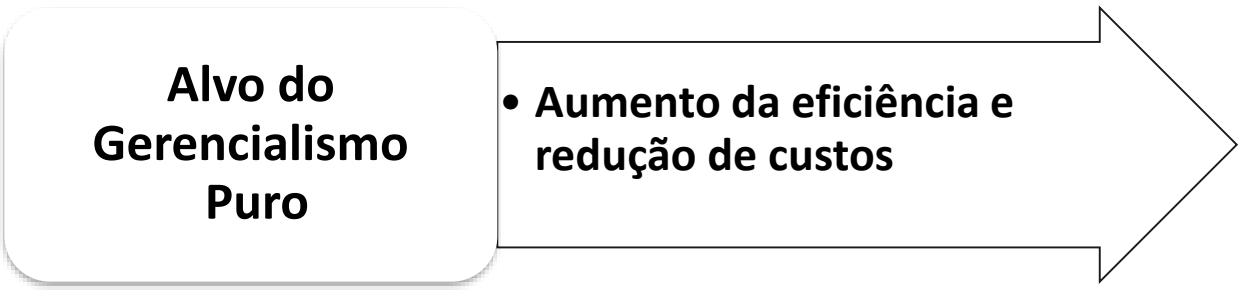
A burocracia era vista como excessivamente rígida e centralizadora na época, tornando o Estado lento e pouco responsivo às demandas do meio externo. Além disso, acabou gerando uma mentalidade no setor público de busca do cumprimento de regras e regulamentos, e não dos resultados.

Dentre as iniciativas de Thatcher estavam: a **privatização**, a **desregulamentação**, **a redução de cargos públicos, a definição clara dos objetivos de cada setor** e outras com o intuito de reduzir os gastos. O movimento ficou conhecido como "rolling back the state", algo como "retração da máquina estatal".

De acordo com Jenkins[18]:

> *"Thatcher se comprometeu a mudar este modo de funcionamento do serviço público (centralização administrativa), aumentando a eficiência administrativa do Estado. Suas primeiras medidas foram reduzir o tamanho da máquina e o seu custo: a administração central passou de 700 mil para aproximadamente 600 mil funcionários. Em seguida, aprimorou o gerenciamento por meio das ações da Efficient Unit, que tinha como objetivo acompanhar as melhorias na administração do serviço público e executar avaliações do desempenho dos servidores."*

Nesta visão, o cidadão é encarado pelo Estado como contribuinte (financiador do Estado), que deve ter seus recursos gastos de maneira mais consciente.



Assim, foi implantada aos poucos uma administração voltada para os resultados, com uma maior flexibilidade e descentralização dos gestores públicos, em vista a um ganho esperado de eficiência, que ao final acabou ocorrendo – pelo menos na ótica do gasto público.

Como falamos acima, o gerencialismo buscou aumentar a eficiência do setor público. Mas, após os primeiros resultados, viu-se que o setor público não deveria apenas se preocupar com a eficiência, mas principalmente com a efetividade. Vamos relembrar rapidamente estes conceitos?

[18] (Jenkins, 1998) apud (Abrucio, 1997)

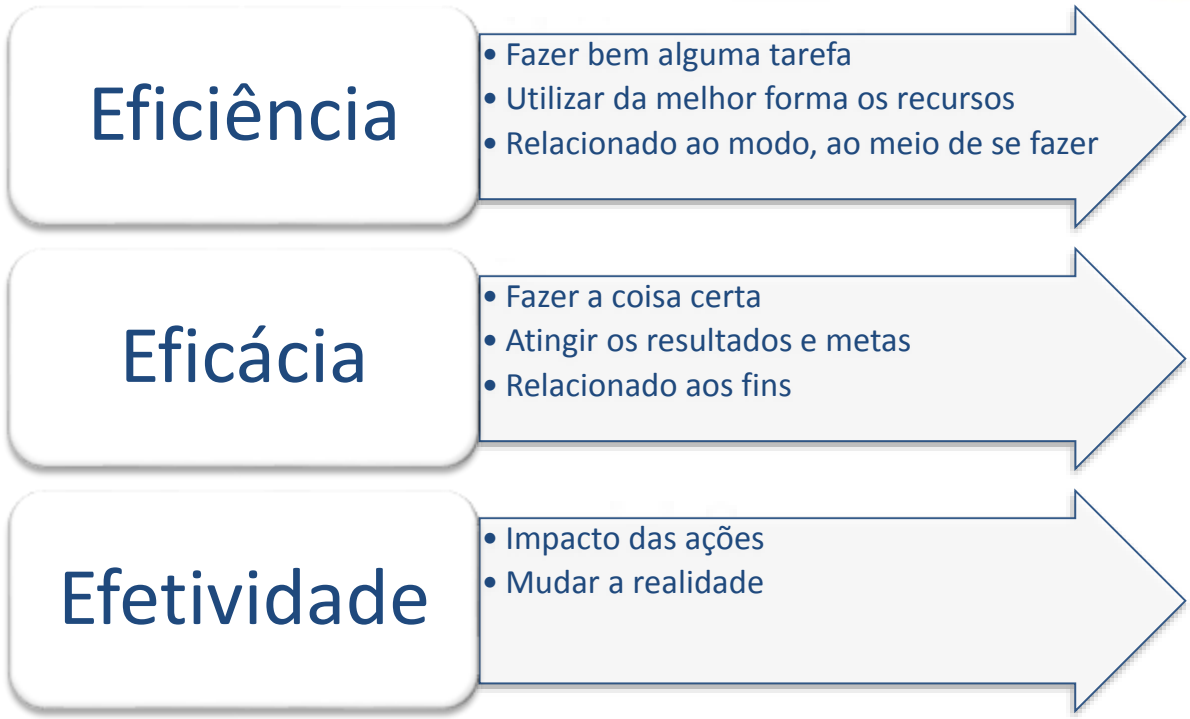


Figura 7 - Eficiência, eficácia e efetividade

Portanto, o gerencialismo puro buscava mais a eficiência, relacionada à gestão dos recursos, do que a efetividade – o efeito ou impacto na realidade social decorrentes das ações do governo.

De acordo com Paula[19], as características principais deste modelo foram:

- ✓ *Descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios;*
- ✓ *Privatização das estatais;*
- ✓ *Terceirização dos serviços públicos;*
- ✓ *Regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado;*
- ✓ *Uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado.*

CONSUMERISM

Desta forma, o gerencialismo puro recebeu muitas críticas, pois a redução de custos e o aumento da eficiência não podiam ser o único objetivo das reformas. Mas o retorno à burocracia não era mais visto como uma solução aceitável.

[19] (Paula, 2005)

O que faltava no modelo era a visão de que os **serviços deveriam ser prestados com qualidade e com foco nas necessidades dos "clientes"** e não com base nas necessidades da máquina pública.

Esta nova visão não renegou os princípios do gerencialismo puro, mas acrescentou outras variáveis e prioridades. Foi o **início do que chamamos de "paradigma do cliente"** na administração pública. A preocupação deixou somente de ser com os custos e a produtividade para ser voltada a **"fazer melhor" – entregar serviços de qualidade para a sociedade.**

Uma das medidas tomadas neste modelo foi a **descentralização** do processo decisório. A ideia é delegar poderes para quem está efetivamente envolvido na prestação do serviço ao "cliente".

Ao dar liberdade e autonomia para o servidor público que está lidando com o problema diretamente, sem necessitar "passar" esta informação a um superior e esperar sua resposta, aumentam-se as chances da organização responder ao problema de forma mais acertada.

Além disso, as decisões são mais rápidas e o próprio "cliente" poderá acompanhar o processo decisório e cobrar do agente público que gerencia o processo. Pense bem, sempre será mais fácil cobrar algo de um prefeito do que de um ministro ou Presidente da República, não é mesmo?

Portanto, a fiscalização sempre será mais fácil quando o agente público que toma a decisão estiver mais próximo do cidadão.

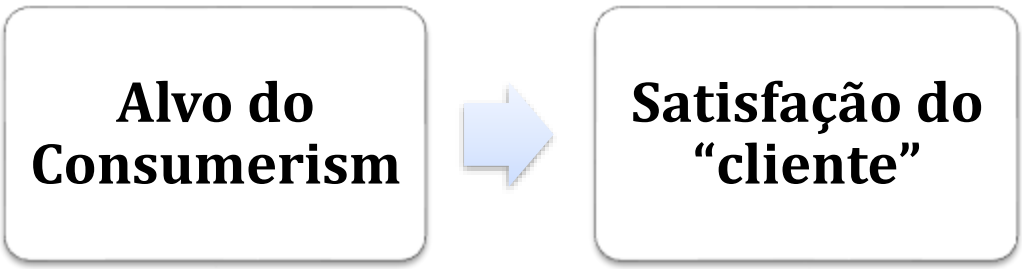
Outra medida foi a tentativa de quebrar o "monopólio" na prestação de serviços dentro da máquina pública, tentando assim criar uma competitividade dentro do setor público e gerando alternativas de atendimento ao "cliente".

Ou seja, devia-se buscar, sempre que possível, criar alternativas para o "cliente" na prestação de serviços públicos (como no caso de escolas próximas, por exemplo) e fomentar esta "disputa" entre estes prestadores de serviços públicos.

De acordo com Martins[20],

> *"O consumerism consistiu numa segunda resposta, uma reorientação do gerencialismo puro mais voltada à racionalização tendo como **ponto central a questão da satisfação das necessidades dos cidadãos/consumidores de serviços públicos**. A ênfase deste modelo é uma estratégia de **qualidade**, a ser controlada pelo programa Citizen's Charter, cujos resultados apoiavam-se em medidas tais como descentralização, estímulo à competitividade, modelos contratuais flexíveis e direcionados para a qualidade. "*

Por fim foram criados novos modelos contratuais, que serviriam como uma gestão de resultados no setor público.



[20] (Martins, 1997)

As **principais críticas** direcionadas ao Consumerism vieram exatamente do **problema de se considerar o cidadão um simples cliente**, pois apesar de ser uma evolução do que existia antigamente, não se adapta perfeitamente ao real relacionamento que deve existir entre o Estado e seus cidadãos.

O termo cliente traz a noção de tratamento diferenciado aos que realmente utilizam os serviços públicos, enquanto o **Estado deve ser isonômico**!

Assim sendo, o bordão comum no setor privado ("o cliente sempre tem razão") não se aplica no setor público, e no relacionamento entre o Estado e o cidadão devem existir direitos e deveres.

O conceito de cliente VIP também seria obviamente inconstitucional, pois o Estado não poderia tratar como especial um cidadão por ser um maior contribuinte, não é mesmo?

Imagine se os maiores empresários do Brasil tivessem uma fila de atendimento prioritário em um órgão público. Não seria bem aceito isso pela população, não é verdade? Desta forma, se fez necessária uma nova visão, que iremos ver no Public Service Orientation.

PUBLIC SERVICE ORIENTATION - PSO

Com o PSO, que é a versão atual ou mais moderna da Nova Gestão Pública (ou NPM), entra a noção de tratamento não somente como "cliente", mas como **cidadão** – uma noção mais ampla do que a de cliente, **com direitos e deveres**. Ou seja, neste caso, o cidadão não só pode como deve supervisionar a gestão dos recursos públicos e o funcionamento do Estado como um todo.

Os princípios do PSO são temas como a **equidade, a justiça, a transparência, a accountability, bem como a participação popular.**

A **descentralização** no PSO não é vista somente como uma maneira de melhorar os serviços prestados, mas como um meio de **possibilitar a participação popular**, criando-se uma arena que aumente a participação política dos cidadãos.

Desta forma, busca-se trazer o cidadão para dentro da esfera do funcionamento do Estado, de modo que ele possa direcionar a maioria das ações do Estado.

Veja como Marini[21] descreve o PSO abaixo:

> *"O terceiro, o **Public Service Oriented** (PSO), está baseado na noção de eqüidade, de resgate do conceito de esfera pública e de ampliação do dever social de prestação de contas (accountability). Essa nova visão, ainda que não completamente delimitada do ponto de vista conceitual, introduz **duas importantes inovações: uma no campo da descentralização, valorizando-a como meio de implementação de políticas públicas; outra a partir da mudança do conceito de cidadão, que evolui de uma referência individual de mero consumidor de serviços, no segundo modelo, para uma conotação mais coletiva, incluindo seus deveres e direitos**. Desse modo, mais do que "fazer mais com menos" e "fazer melhor", o*

[21] (Marini, 2003)

fundamental é "fazer o que deve ser feito". Isto implica um processo de concertação nacional que aproxima e compromete todos os segmentos (Estado, sociedade, setor privado, etc.) na construção do projeto nacional."

Portanto, a visão atual é a de que o Estado deve não só prestar serviços de qualidade e tratar bem seus cidadãos, mas que deve proporcionar meios que possibilitem a cobrança de resultados e a participação destes cidadãos nas políticas públicas, de modo que o cidadão deixe de ser passivo diante do Estado para uma postura mais ativa.

De acordo com Martins[22], o PSO:

*"Propõe uma revalorização da política na definição das finalidades estatais, **aumento da accountability, participação, transparência, eqüidade e justiça**. Este movimento baseia-se numa visão coletiva do cidadão, enfoca a esfera pública como um locus de aprendizado social e prega o aprimoramento da cultura cívica do cidadão, burocrata e político."*

Podemos abaixo ver as principais características de cada modelo:

Modelo	Principais Características
Gerencialismo Puro	Redução de custos e eficiência
Consumerism	Satisfação dos clientes/usuários, foco na qualidade
Public Service Orientation	Accountability, aumento da participação social, transparência, equidade e justiça

MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Nos últimos anos, tem havido uma crescente crítica ao modelo gerencial, como proposto pelo PDRAE na Reforma de 1995. Muitos autores passaram a considerar que os paradigmas desta reforma deveriam ser revistos.

Para Peci et Al[23], o modelo de Governança Pública e a Nova Gestão Pública teriam as seguintes características e diferenças:

Tabela 1 - New Public Management x Governança. Fonte: (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008)

[22] (Martins, 1997)

[23] (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008)

Conceito	Nova Gestão Pública – NPM	Governança Pública
Desenvolvimento de novos instrumentos para controle e accountability	Ignora ou reduz o papel dos políticos eleitos, recomendando a independência dos burocratas; accountability é uma questão pouco resolvida; o foco está na introdução dos mecanismos de mercado.	Enfatiza a capacidade de liderança dos políticos eleitos, responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de redes público-privadas; accountability continua uma questão pouco resolvida; o foco está na participação de stakeholders, especialmente, no cliente-cidadão.
Redução da dicotomia público-privada	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da ineficiência do Estado. Solução proposta: importação de técnicas gerenciais do setor privado.	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da maior participação de outros atores. Solução proposta: o setor público deve assumir um papel de liderança na mobilização de redes público-privadas.
Ênfase crescente na competição	A competição é estratégia central para o aumento da eficiência da gestão pública e para responder melhor ao cliente.	A competição não é vista como estratégia central; o foco está na mistura de recursos públicos e privados, com maior competição, onde for o caso.
Ênfase no controle dos resultados ao invés do controle dos insumos	Foco nos resultados e crítica ao controle dos insumos. Mecanismos como contratos de gestão e acordos de resultados são incentivados.	Existe dificuldade em especificar os objetivos e, consequentemente, resultados das políticas públicas. Mecanismos como contratos de gestão ou acordos de resultados são incentivados.
Ênfase no papel articulador do Estado	O Estado deve ser capaz de cortar gastos, ao mesmo tempo em que responde às expectativas crescentes e diversificadas da clientela.	O Estado deve ser capaz de aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridades e objetivos. A comunicação entre os diversos atores é estimulada pela ação do Estado.
Desenho das estruturas organizacionais	Estruturas governamentais mínimas. Diferença entre formulação e execução de políticas, a partir da lógica agente-principal.	Estruturas interorganizacionais, acompanhadas por modificações na estrutura de pessoas, procedimentos, instrumentos de gestão, planejamento e orçamento e transparência.

Esta vertente teórica considera a governança (ou “governance”) como uma mudança no papel do Estado. Este passaria a ser mais pluralista, ou seja, aceitaria uma participação maior da sociedade na formulação das políticas públicas. Seria o **movimento da governança pública**.

Desta forma, a governança pública seria uma maneira de aumentar a participação da sociedade na gestão do Estado e de tornar as decisões menos técnicas e mais políticas.

De acordo com Kooiman[24], a governança poderia ser definida como *"um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. "* Assim, o Estado abre espaço para um maior envolvimento de outros atores não-estatais na formulação, implementação, execução e avaliação das políticas públicas.

De acordo com Secchi[25], a governança pública seria ligada ao movimento do Neoliberalismo. De acordo com o autor:

> *"A etiqueta "governance" denota pluralismo, no sentido que diferentes atores têm, ou deveriam ter, o direito de influenciar a construção das políticas públicas. Essa definição implicitamente traduz-se numa mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos."*

Assim, na visão destes autores, o movimento da governança pública seria uma resposta dos Estados a um **ambiente de maior complexidade e maiores demandas sociais**; à **ascensão dos valores neoliberais** (que derivam de uma desconfiança na capacidade do Estado sozinho resolver os problemas da sociedade e prescrevem uma associação com entidades da sociedade civil para que estas ajudem ao Estado) e à **própria elevação do modelo gerencial** (e sua preocupação com o desempenho da máquina estatal).

De acordo com estes autores, o resgate das redes ou comunidades como estruturas de construção de políticas públicas[26] é um dos pontos mais importantes do movimento da governança pública.

Além disso, dentro desta lógica, o Estado passa a ter de lidar com uma gama de redes interorganizacionais, integradas por diversos diferentes atores, sejam pertencentes ao Estado ou não, que estarão envolvidos neste processo.

Portanto, neste modelo, o Estado deixa de "fazer tudo sozinho" e passa a contar com diversos atores (ONG´s, Organizações Sociais, etc.) no processo de execução das políticas. **Assim, deixa de ocupar um papel de execução para assumir uma posição de coordenação e controle das políticas públicas[27].**

De acordo com Matias-Pereira[28], a Governança Pública está apoiada em quatro princípios:

- ✓ Relações Éticas;
- ✓ Conformidade, em todas as suas dimensões;
- ✓ Transparência;
- ✓ Prestação responsável de contas.

Para Pierre e Peters[29], os elementos inexoráveis da GP são as estruturas e as interações. De acordo com esses autores, *as estruturas podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia (governo), mecanismos autorregulados (mercado) e mecanismos horizontais de cooperação (comunidade,*

---

[24] (Kooiman, 1993) apud (Secchi, 2009)

[25] (Secchi, 2009)

[26] (Brugué e Valles, 2005) apud (Secchi, 2009)

[27] (Richards e Smith, 2002) apud (Secchi, 2009)

[28] (Matias-Pereira, Os efeitos da crise política e ética sobre as instituições e a economia no Brasil, 2006)

[29] (Pierre e Peters, 2000) apud (Secchi, 2009)

sociedade, redes). As interações dos três tipos de estrutura são fluidas, com pouca ou nenhuma distinção clara entre elas.

Outro aspecto que deve ser ressaltado é que não deve existir uma receita "padrão" para todos os casos. De acordo com Peci et Al, o modelo de GP deve ser moldado a cada situação, de acordo com a disponibilidade e força dos atores atuantes naquela região ou política pública modelo[30]:

> *"O ponto é que a governança, enquanto um novo modelo de gestão pública, requer a concepção de estruturas e processos próprios, que se diferenciam, se é que isto é possível, de concepções tradicionais da gestão pública.* ***A rede de governança modifica substancialmente as relações de poder entre o Estado e a sociedade****, tornando-as mais fluidas e* ***deslocando-as, de fato, para o setor privado e o terceiro setor*** *(por isso, a governança pode ser confundida com o neoliberalismo e, de fato, as diferenças ideológicas podem ser tênues). Assim,* ***novos modelos de gestão da governança devem partir de diagnósticos locais, que levem em consideração a estruturação e a força de outros atores, como o setor privado e o terceiro setor****."*

Desta forma, o que os autores estão querendo dizer é o seguinte: sem mapear a situação, não devemos estabelecer como o Estado deverá atuar em cada caso específico. Existem regiões que contam com diversas instituições privadas e do terceiro setor para que o Estado possa montar parcerias. Já outras regiões não contam com esses potenciais parceiros. Assim, o Estado deve se adaptar a cada situação.

Para Prats e Catalá[31], as diferenças conceituais entre os modelos da Nova Gestão Pública (Modelo Gerencial) e o modelo da Governança seriam os seguintes:

a) **Governança é um conceito essencialmente democrático**: a redução do Estado como consequência das reformas neoliberais pode ter diminuído seu peso e transformado seu papel, mas o aumento das parcerias com o setor privado e com o terceiro setor também é impulsionado pela crescente pressão da sociedade. A NPM é ideologicamente marcada pelo neoliberalismo e busca tornar as organizações públicas similares às privadas, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue. A governança reconhece a importância das organizações públicas na rede de articulação com o privado.

b) **Governança tem foco Interorganizacional**: diferentemente da NPM, cujo principal foco são as práticas intraorganizacionais, a governança estimula as redes interorganizacionais como formas alternativas para o alcance do interesse público. O setor público é responsável pelo controle político e pelo desenvolvimento de estratégias que sustentam a capacidade de ação do governo. A NPM busca mudar o setor público, tornando-o próximo ao privado.

c) **Governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NPM**: a governança é maleável em diferentes contextos ideológicos ou culturais. De fato, redes interorganizacionais, intersetoriais e gestão integrada podem ser implementadas gradativamente, em diversos contextos sócio-culturais, adaptando-se às suas características. Já a NPM sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público.

d) **Não existe um modelo único de governança**: diferentemente do modelo burocrático, a governança não pretende ser um modelo organizativo e funcional de validade universal. A

[30] (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008)

[31] (Prats e Catalá, 2006) apud (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008)

governança é multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro.

RESUMO

Memorex		
Tipos de Dominação		
Dominação Tradicional	Baseia-se na **tradição**, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações.	
Dominação Carismática	Baseada no **carisma** de uma pessoa. Acredita-se que um indivíduo específico possui qualidades e características extraordinárias, fora do comum, que o credenciam a liderar seus "súditos" ou "seguidores".	
Dominação Racional-legal	Baseada na **lei**! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos.	
Patrimonialismo		
Principais Características	✓ **Esfera Pública se mistura com a esfera privada**; ✓ Falta de profissionalização; ✓ Tendência ao **nepotismo** e a **corrupção**; ✓ Sistema fiscal injusto e irracional; ✓ Falta de rede de segurança social; ✓ Falta de participação social nos assuntos de Estado; ✓ Racionalidade subjetiva, como sistema legal instável e dificuldade de planejamento dos cidadãos. ✓ **Apesar de combatido, ainda está presente em muitas práticas atuais.**	
Burocracia		
Principais Características	**Formalidade**	• Autoridade é expressa em leis; • Comunicação é padronizada; • Controle de Procedimentos.
	Impessoalidade	• Isonomia no tratamento; • Meritocracia; • Racionalidade;

		• Sistema legal e econômico previsível.
	Profissionalismo	• Comando é dos especialistas; • Remuneração em dinheiro; • Administrador é especialista - noção de carreira; • Hierarquia.

Disfunções ou Problemas da Burocracia
Dificuldade de resposta às mudanças no meio externo – visão voltada excessivamente para as questões internas (sistema fechado, ou seja, autorreferente, com a preocupação não nas necessidades dos clientes, mas nas necessidades internas da própria burocracia).
Rigidez e apreço extremo às regras – o controle é sobre procedimentos e não sobre resultados, levando à falta de criatividade e ineficiências.
Perda da visão global da organização – a divisão de trabalho pode levar a que os funcionários não tenham mais a compreensão da importância de seu trabalho nem quais são as necessidades dos clientes ou dos outros órgãos da instituição.
Lentidão no processo decisório – hierarquia, formalidade, centralização e falta de confiança nos funcionários levam a uma demora na tomada de decisões importantes.
Excessiva formalização – em um ambiente de mudanças rápidas, não se consegue padronizar e formalizar todos os procedimentos e tarefas, gerando uma dificuldade da organização de se adaptar a novas demandas. A formalização também dificulta o fluxo de informações dentro da empresa.

Memorex

Modelo Gerencial - Gerencialismo	
Características	Gestores ganham maior autonomia na gestão financeira, de materiais e de pessoas.
	Cobrança de resultados a posteriori (*Ex-post*)
	Definição dos objetivos a serem alcançados – contratualização de resultados
	Descentralização

	Incentivo à Inovação	
	Competição dentro da máquina estatal (quando possível)	
	Estrutura hierárquica mais achatada e flexível	
1° Fase - Gerencialismo Puro		
Principais Características	Origem – Crise Fiscal e crise do modelo de *Welfare State*	
	Preocupação - redução de custos	
	Busca aumentar a eficiência - produtividade	
	Traz definição clara de objetivos	
	Cidadão é visto como contribuinte (financiador do sistema) e que deseja que recursos sejam gastos de maneira eficiente	
	Experiências conhecidas: Thatcher (79) e Reagan (81) – "Rolling back the state"	Privatização
		Desregulamentação
		Devolução de atividades a Iniciativa privada
2° Fase - Consumerismo		
Principais Características	Foco no "cliente"- Início do "paradigma do cliente" na APU	
	Descentralização - Delegação de autoridade	
	Incentivo à competição dentro do Estado - Quebra do "monopólio" - criação de alternativas de escolha para o "cliente"	
	Contratualização dos serviços públicos - Gestão de Resultados	
	Foco na qualidade	Acima de tudo o Estado deve prestar bons serviços!
		Efetividade
3° Fase – Public Service Orientation - PSO		

Principais Características	Foco no “cidadão”	Isonomia
		Noção de “bem comum”
		Ao contrário do “cliente”, tem direitos e deveres
	Participação política - Descentralização é visto como auxiliadora do processo de participação	
	Fortalece o conceito de Accountability	

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)

Entre as principais características do modelo de administração burocrática estão:

(A) clientelismo e nepotismo.

(B) estrutura hierarquizada e profissionalização dos funcionários.

(C) horizontalização das estruturas e meritocracia.

(D) caráter irracional da divisão do trabalho e ausência de controles.

(E) excesso de rotinas procedimentais e patrimonialismo.

Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:

Formalidade	Impessoalidade	Profissionalismo
• Autoridade é expressa em leis; • Comunicação é padronizada; • Controle de Procedimentos.	• Isonomia no tratamento; • Meritocracia; • Racionalidade; • Sistema legal e econômico previsível.	• Comando é dos especialistas; • Remuneração em dinheiro; • Administrador é especialista - noção de carreira; • Hierarquia.

Figura 8 - Características da Burocracia

Comentários

A letra A está errada, pois apresenta problemas do patrimonialismo. Já a letra B está perfeita e é o gabarito. A letra C peca porque a burocracia é conhecida pela hierarquização e verticalização das estruturas, não pela horizontalização.

A letra D está errada porque a burocracia baseia-se na racionalidade e nos controles de processos. Finalmente, a letra E está errada pelo patrimonialismo.

Gabarito: letra B

2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

a) patrimonialismo.

b) meritocracia.

c) hierarquia.

d) avaliação a posteriori.

e) verticalização das estruturas.

Comentários

A principal mudança entre o modelo gerencial e o modelo burocrático é o controle por resultados, o controle "à posteriori" citado pela banca. Ao contrário do controle posterior, no modelo burocrático o controle é prévio, de procedimentos ou "a priori".

A letra A tem relação com o modelo patrimonial. Já a meritocracia e a hierarquia, bem como a verticalização das estruturas são características que já existiam no modelo burocrático (sendo que o modelo gerencial busca uma maior horizontalização das estruturas).

Gabarito: letra D

---

3. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

A evolução do modelo de Administração pública ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1930, passou pela superação do modelo patrimonialista, a partir da implementação do modelo burocrático, este que, entre as modificações implementadas,

a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.

b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.

c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.

d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.

e) superou a rigidez do modelo anterior, com a introdução de maior mobilidade funcional e outras formas de ingresso dos servidores.

Comentários

As letras A, B, D e E estão incorretas. O modelo burocrático era centralizador, contava com uma estrutura verticalizada, rígida, com um controle de procedimentos (a priori).

Seu objetivo era o de combater a corrupção e o clientelismo do modelo patrimonialista. Introduziu conceitos como o de meritocracia e a profissionalização dos servidores.

Gabarito: letra C

---

4. (FCC – TRT-14° REGIÃO – TÉCNICO – 2016)

É considerado um mecanismo característico da administração gerencial:

a) Controle rígido de procedimentos.

b) Gestão hierárquica.

c) Normas e regulamentos.

d) Controle de legalidade.

e) Gestão por Competências.

Comentários

Todas as alternativas da questão, menos a letra E, são relacionadas com o modelo burocrático: controle rígido de procedimentos, gestão hierárquica, o foco nas normas e regulamentos e no controle de legalidade.

Só mesmo a letra E, com a gestão por competências, está associada ao modelo gerencial. O modelo burocrático estaria relacionado ao modelo tradicional de gestão de pessoas.

Gabarito: letra E

---

5. (FCC – TCE/CE – AUDITOR – 2015)

O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:

a) criação de cargos públicos na forma de prebendas, em substituição às anteriores sinecuras.

b) inexistência de distinção entre o público e privado, com domínio da estrutura pública pelos detentores do poder.

c) controle concentrado nos resultados e não mais nos processos e procedimentos administrativos.

d) participação popular na avaliação da qualidade dos serviços públicos.

e) meritocracia bem como o combate à corrupção e ao nepotismo.

Comentários

A letra A está associada ao modelo patrimonialista, não ao modelo burocrático. Assim, esta opção é incorreta. A letra B está igualmente errada, pois esta confusão entre a esfera privada e a esfera pública é característica do modelo patrimonial.

Já a letra C está relacionada com o modelo gerencial (foco nos resultados) e está incorreta. O mesmo pode ser dito da letra D, já que esta participação popular na avaliação dos serviços está associada ao gerencialismo.

Finalmente, a letra E está perfeita e é o nosso gabarito. O conceito de meritocracia já era muito forte no modelo burocrático e buscava combater a corrupção e o nepotismo.

Gabarito: letra E

---

6. (FCC – SEFAZ/PI – ANALISTA – 2015)

Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

a) a ausência de carreiras administrativas, bem assim de clara distinção entre patrimônio público e privado.

b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

c) a estrutura hierárquica inflexível, afastando a meritocracia e propiciando o abuso de poder pela autoridade central.

d) o apego exagerado às regras, privilegiando a forma em detrimento do interesse do cidadão.

e) a excessiva ênfase no conceito de supremacia do interesse público sobre o privado, colocando o administrado a serviço do Estado e não o contrário.

Comentários

No modelo patrimonialista, não existiam carreiras organizadas e profissionalizadas no estado. Portanto, uma característica forte deste modelo é o nepotismo e a corrupção. A confusão entre a esfera pública e a esfera privada era constante. Portanto, a letra A está certa e é o gabarito da banca.

A letra B está relacionada com o modelo burocrático, não com o patrimonial. Já a letra C está equivocada, pois uma estrutura hierárquica inflexível não tem o poder de afastar a meritocracia nem necessariamente está associada ao abuso de poder.

As letras D e E estão também relacionadas ao modelo burocrático e estão erradas.

Gabarito: letra A

---

7. (FCC – DPE/SP – ADMINISTRADOR – 2015)

Considerando os três modelos teóricos de Administração pública, patrimonialista, burocrático e gerencial, é correto afirmar:

a) O gerencialismo inclui a interpermeabilidade entre os patrimônios públicos e privados.

b) Uma das disfunções da burocracia refere-se à busca excessiva por resultados.

c) Em relação à utilização de normas escritas e não escritas, não há uma diferença clara entre os três modelos.

d) O patrimonialismo pode ser exercido por meio do nepotismo e da corrupção.

e) A divisão do trabalho, na burocracia, é feita por meio de cargos e de pessoas.

Comentários

A letra A está errada. Esta interpermeabilidade entre os patrimônios públicos e privados é característica do patrimonialismo, não do modelo gerencial. E o que seria isso? Ora, essa "interpermeabilidade" existe quando o agente público trata como se fosse seu o patrimônio que é do público.

A letra B está também equivocada. O foco nos resultados está presente no modelo gerencial, não na burocracia. O modelo burocrático está voltado para o controle de legalidade, das regras e normas.

A letra C está errada, pois existe sim uma diferença clara entre os modelos, com a Burocracia sendo caracterizada pelo controle e pela comunicação formal e pelo "papelório" derivado disso.

Já a letra D está perfeita e é o gabarito da banca. Finalmente, a letra E está errada, pois na burocracia a divisão do trabalho é feita através dos cargos.

Gabarito: letra D

---

8. (FCC – MPE/PB – ANALISTA – 2015)

Em relação aos diferentes modelos de gestão da Administração pública, é correto afirmar que o modelo

a) gerencial tem como foco o desempenho das organizações públicas e das políticas públicas.

b) patrimonial é caracterizado pela indistinção entre o patrimônio público e privado e pelo foco nos procedimentos.

c) burocrático tem como foco principal os procedimentos, que estão baseados na flexibilidade e na impessoalidade.

d) gerencial se diferencia do burocrático em função da maior atenção dada aos resultados e aos procedimentos das organizações públicas e das políticas públicas.

e) burocrático é caracterizado por hierarquia, impessoalidade e legalidade, isso resulta em um atendimento efetivo às demandas dos cidadãos.

Comentários

O modelo gerencial tem como característica a gestão para Resultados e a busca pela eficiência. Assim, a letra A está certa e é o gabarito da banca.

A letra B está incorreta, pois o modelo patrimonialista não tem um foco nos procedimentos (característica do modelo burocrático). A letra C também está equivocada. O modelo burocrático não é conhecido pela flexibilidade, muito pelo contrário.

O problema da letra D é que o modelo gerencial não tem um foco nos procedimentos, mas sim na gestão por resultados.

Finalmente, a letra E está errada porque estas características do modelo burocrático não geram um atendimento efetivo às demandas dos cidadãos. A máquina pública fica autorreferenciada e "esquece" de que sua missão é atender bem o público.

Gabarito: letra A

---

9. (FCC – TCE/CE – ANALISTA – 2015)

Na Administração pública,

a) o Gerencialismo Puro é um dos modelos gerenciais, que busca o aumento da participação social a partir da utilização de instrumentos de transparência.

b) a burocracia é caracterizada pelo controle de procedimentos, que alinha os objetivos da organização aos resultados a serem alcançados.

c) o Public Service Orientation é um dos modelos burocráticos, que busca o fortalecimento do controle de procedimentos e da meritocracia.

d) o patrimonialismo é caracterizado pela interpermeabilidade entre os patrimônios público e privados de líderes carismáticos.

e) o Consumerism é um dos modelos gerenciais, que busca a qualidade e a efetividade dos serviços públicos.

Comentários

A letra A está incorreta porque o Gerencialismo Puro tinha um foco na crise fiscal, na redução de custos do Estado, e não no aumento da participação social.

A letra B está incorreta. O erro está no fato de que a gestão para resultados não está associada ao modelo burocrático. Já a letra C está incorreto porque o PSO é um modelo gerencial, não um modelo burocrático.

Já a letra D é um "balaio de gatos". O patrimonialismo é caracterizado pela interpermeabilidade entre a esfera pública e a esfera privada, mas nada tem a ver com os "líderes carismáticos". Finalmente, a letra E está correta.

Gabarito: letra E

---

10. (FCC – TCE/CE – CONSELHEIRO – 2015)

NÃO diz respeito ao modelo gerencial de gestão da Administração pública:

a) controle a posteriori dos resultados.

b) descentralização e redução dos níveis hierárquicos.

c) competição administrativa no interior do próprio Estado.

d) verticalização das estruturas e separação entre esferas de decisão e de execução.

e) terceirização de atividades auxiliares ou de apoio.

Comentários

Todas as alternativas estão associadas ao modelo gerencial, menos a letra D. A verticalização das estruturas e esta separação entre a estratégia e o nível operacional são características do modelo burocrático.

O modelo gerencial prega a descentralização das decisões e a horizontalização das estruturas.

Gabarito: letra D

---

11. (FCC – TCE/CE – ANALISTA – 2015)

A Administração pública burocrática

a) caracteriza-se pelo controle rígido, exercido prioritariamente por indicadores de gestão.

b) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a definição de metas para a atuação dos servidores públicos e, consequentemente, a sua progressão na carreira.

c) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a importância do cumprimento de regras e procedimentos rígidos.

d) baseia-se no princípio do mérito profissional e atribui grau limitado de confiança aos servidores e políticos, recomendando, para isso, o contrato de gestão.

e) foi adotada em substituição à Administração patrimonial, que distinguia o patrimônio público do patrimônio privado.

Comentários

A letra A está incorreta. O modelo burocrático tem como característica o controle "a priori", um controle focado em normas e regulamentos. Quem tem um foco nos resultados (e seus indicadores de gestão) é o modelo gerencial.

Pelo mesmo motivo, a letra B está também incorreta. Não existe esta preocupação com as metas no modelo burocrático. Já a letra C está perfeita e é o nosso gabarito.

A letra D está incorreta. É o modelo gerencial que atribui grau limitado de confiança aos servidores públicos e recomenda o contrato de gestão.

O erro da letra E está no fato que a administração patrimonial não distinguia o patrimônio público e o patrimônio privado.

Gabarito: letra C

---

12. (FCC – TCE/CE – TÉCNICO – 2015)

A Administração pública gerencial emergiu na segunda metade do século passado como estratégia para tornar a gestão pública mais eficiente. A Administração pública gerencial

a) propôs a redução dos custos transferindo ao Estado a execução de serviços privados e centralizando a tomada de decisão.

b) buscou organizar o serviço público por meio de sanções no caso de descumprimento das regras e procedimentos estabelecidos para os servidores.

c) diminuiu a morosidade na prestação dos serviços públicos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos detalhados para cada etapa da implementação das políticas públicas.

d) aumentou a eficiência da gestão dos serviços públicos ao estabelecer remuneração por desempenho para os servidores que exercem suas funções de forma estritamente profissional, respeitando o devido distanciamento do cidadão.

e) atribuiu ao Estado o papel de regulador e delegou parte da execução dos serviços públicos à Administração indireta, às organizações sociais e à iniciativa privada.

Comentários

A letra A está errada. O gerencialismo pregava exatamente o contrário: descentralização e transferência para o setor privado da execução de serviços públicos.

A letra B está incorreta. Esta descrição está associada ao modelo burocrático e não ao modelo gerencial. A letra C está equivocada também porque este foco nos procedimentos e normas é característica da burocracia e não do gerencialismo.

O erro da letra D está no fato que o modelo gerencial não prega um "distanciamento do cidadão", pelo contrário. Finalmente, a letra E está perfeita.

Gabarito: letra E

---

13. (FCC – TCM-RJ – AUDITOR SUBSTITUTO – 2015)

No processo de evolução da Administração pública, o paradigma pós-burocrático que conduziu ao modelo gerencial introduziu, como inovação em relação ao modelo anterior,

a) a meritocracia.

b) a impessoalidade.

c) a racionalidade.

d) a hierarquia.

e) o controle de resultados.

Comentários

O modelo gerencial não é uma "ruptura" do modelo burocrático, mas sim uma evolução. Assim, as características descritas nas letras A, B, C e D já estavam inseridas na Burocracia. Somente o controle de resultados foi realmente uma inovação do gerencialismo.

Gabarito: letra E

---

14. (FCC – DPE-SP – ADMINISTRADOR – 2015)

Os seguintes modelos gerenciais têm como principais características:

a) Modelo Gerencial - Gerencialismo Puro

Características - Efetividade e qualidade dos serviços.

b) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Economia e eficiência.

c) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Accountability e equidade.

d) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Efetividade e qualidade dos serviços públicos.

e) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Accountability e equidade.

Comentários

Podemos abaixo ver as principais características de cada modelo:

Modelo	Principais Características
Gerencialismo Puro	Redução de custos e eficiência
Consumerism	Satisfação dos clientes/usuários, foco na qualidade
Public Service Orientation	Accountability, aumento da participação social, transparência, equidade e justiça

Deste modo, podemos ver que o gabarito da banca só pode mesmo ser a letra E.

Gabarito: letra E

---

15. (FCC – DPE/RR – ADMINISTRADOR – 2015)

Considerando as formas de controle dos modelos burocrático e gerencial de Administração pública, é INCORRETO afirmar:

a) O controle por procedimentos, característico do modelo burocrático, padroniza as ações dos servidores públicos.

b) O controle por resultados, característico do modelo gerencial, compreende a busca por resultados.

c) O controle social, presente nos modelos burocrático e gerencial, se baseia no aumento da participação social.

d) O controle por procedimentos, característico do modelo burocrático, compreende o cumprimento de normas e regulamentações.

e) O controle por resultados, característico do modelo gerencial, pode aumentar o controle social.

Comentários

A banca está querendo a alternativa incorreta da questão. E o único ponto incorreto é o da letra C, pois o controle social é uma característica apenas do modelo gerencial (e não do modelo burocrático).

Gabarito: letra C

---

16. (FCC – TRT/AL – TÉCNICO – 2014)

No Brasil, o modelo de Administração Pública Gerencial, conceituado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado,

a) propõe a transferência à iniciativa privada, por meio da privatização, das atividades não exclusivas de Estado e retomada, pela publicização, das atividades de interesse público.

b) adota, no plano da estrutura organizacional, ampla verticalização com ampliação dos níveis hierárquicos e competências claramente definidas.

c) busca a eficiência da atuação pública, com redução de custos, aumento de qualidade, coibindo a competição administrada no interior do Estado.

d) introduz o conceito de monitoramento de resultados, a partir do estabelecimento de indicadores, utilizados para promover a ascensão dos servidores, a exemplo das práticas adotadas pela iniciativa privada.

e) propugna a alteração da forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, com foco na satisfação do usuário- cidadão.

Comentários

A letra A está incorreta, pois o modelo gerencial não propunha a privatização das atividades não exclusivas. A privatização é a venda de ativos ou empresas para a iniciativa privada, ao passo que a publicização é a transferência de atividades do Estado para organizações sem fins lucrativos.

Desta forma, a ideia era exatamente a de utilizar a **publicização** para transferir para essas organizações as atividades não exclusivas.

A letra B está igualmente errada, pois o modelo gerencial busca maior flexibilidade. O que se buscava era uma Administração com maior horizontalização (com redução dos níveis hierárquicos) e maior integração entre os diversos departamentos.

A letra C está equivocada porque a competição dentro da máquina estatal seria incentivada neste modelo, e não coibida. Esta competição se daria entre órgãos públicos que prestassem os mesmos serviços (como exemplo, entre universidades públicas na mesma cidade).

A letra D está incorreta, pois estes indicadores que poderiam possibilitar a ascensão dos servidores não foram introduzidos no modelo gerencial. Finalmente, a letra E está correta. O modelo gerencial

realmente propõe a alteração na forma de controle, saindo de um controle procedimental para um controle por resultados.

Gabarito: letra E

---

17. (FCC – TRT/RJ – ANALISTA – 2013)

A Administração pública gerencial, implantada a partir dos movimentos de modernização e reforma do Estado que ganharam ênfase nos anos 1990, possui como características:

a) descentralização dos processos decisórios, formas flexíveis de gestão, remuneração por desempenho, competição administrativa e orientação para o cidadão-cliente.

b) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de fluxo de trabalho e foco no treinamento e capacitação dos servidores.

c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, com ênfase no controle dos processos internos.

d) verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, departamentalização e especialização dos setores para tomada de decisões estratégicas.

e) horizontalização das estruturas organizacionais, centralização dos processos decisórios, introdução de mecanismos de controle de processos e foco no cidadão-cliente.

Comentários

A letra A está perfeita e é o gabarito da banca. Já a letra B está incorreta, pois o modelo gerencial prega a descentralização dos processos decisórios (e não a concentração).

A letra C está também errada porque o "conceito de hierarquia" não foi invertido (ou seja, os chefes continuam mandando). Não existiu essa redução dos níveis hierárquicos inferiores, muito menos uma ênfase nos controles internos (o foco é nos resultados).

A letra D está equivocada, pois o modelo busca uma horizontalização, não verticalização das estruturas (com redução dos níveis hierárquicos).

Finalmente, a letra E está errada, pois, como já foi dito, o modelo gerencial prega a descentralização dos processos decisórios (e não a concentração). Além disso, o controle deve ser por resultados (e não por processos ou procedimentos).

Gabarito: letra A

---

18. (FCC – TRT 15° REGIÃO – TÉCNICO – 2013)

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir diferentes modelos de Administração pública, sendo que o modelo.

a) patrimonialista é uma deturpação do modelo burocrático, decorrente do excesso de estruturas com a apropriação do poder pelos burocratas.

b) patrimonialista é precursor do modelo gerencial e dele se diferencia pela valorização da burocracia.

c) gerencial sucede o burocrático e, entre outras diferenças, pode-se destacar a alteração da forma de controle, que passa a ser finalístico.

d) burocrático, diversamente do modelo gerencial, privilegia o clientelismo e não valoriza a meritocracia.

e) gerencial sucede o burocrático e dele se diferencia por estabelecer uma nítida separação entre propriedade e gestão pública.

Comentários

A letra A está incorreta. O modelo patrimonial veio antes do modelo burocrático. E é exatamente o modelo burocrático que é caracterizado pelo excesso de estruturas e a apropriação do poder pelos burocratas.

A letra B também está errada. O modelo patrimonialista é mesmo precursor do gerencialismo, mas não é caracterizado pela valorização do corpo burocrático.

Já a letra C está correta. O modelo gerencial realmente mudou o foco do controle para os resultados, ao invés do controle de legalidade exercido na burocracia.

A letra D está incorreta, pois é o modelo patrimonialista que privilegia o clientelismo e não valoriza a meritocracia. Finalmente, o modelo gerencial realmente veio após o modelo burocrático, mas ambos os modelos estabelecem uma separação entre a esfera pública e a esfera privada.

Gabarito: letra C

---

19. (FCC – SEFAZ/SP – AGENTE FISCAL – 2013)

Considere a tabela que segue:

Modelos da Gestão Pública	Características dos Modelos
I. Burocrático	1. Representa o tipo ideal da dominação racional-legal weberiana
II. Patrimonialista	2. Abre espaço para a atuação de novas figuras institucionais, como as Parcerias Público-Privadas e Organizações da Sociedade Civil.
III. Gerencial	3. Típico das monarquias absolutistas

Na primeira coluna estão relacionados os três tipos consagrados de modelos para a administração do Estado; a segunda coluna apresenta três características referentes aos modelos. A alternativa que apresenta a associação correta é:

a) I-3, II-2, III-1.

b) I-3, II-1, III-2.

c) I-2, II-1, III-3.

d) I-1, II-2, III-3.

e) I-1, II-3, III-2.

Comentários

O modelo patrimonialista foi introduzido no Brasil pela própria administração portuguesa quando ainda éramos uma colônia. Este modelo era, portanto, típico de monarquias absolutistas.

Já o modelo burocrático está baseado no conceito de dominação racional-legal descrito por Weber. Finalmente, o modelo gerencial foi introduzido na busca por mais eficiência e flexibilidade. Entre suas medidas no Brasil, tivemos a criação das OSs, OSCIPS e uma busca por parcerias entre o setor privado e o setor público no modelo das PPPs.

Gabarito: letra E

---

20. (FCC – ISS/SP – AUDITOR – 2012)

Com relação à introdução do paradigma pós-burocrático na administração pública brasileira, considere:

I. A partir de meados dos anos 1990 houve flexibilização e, posteriormente, ruptura do modelo burocrático, tendo em vista que as organizações públicas abandonaram a racionalidade formal como paradigma de ação.

II. Apesar de todas as mudanças recentes, as organizações ditas pós-burocráticas ainda estão vinculadas à lógica racional-legal, base do modelo criado por Max Weber.

III. A organização pós-burocrática teria como principais características a centralização e a estruturação em redes hierarquizadas articuladas por fluxos verticais de informação.

IV. As organizações pós-burocráticas podem ser caracterizadas como orientadas para a solução de conflitos e problemas, e estão baseadas na participação, confiança e compromisso de todos em torno de resultados.

V. O tipo organizacional pós-burocrático é construído em torno de processos tecnologicamente intensivos, fortemente preocupados pela formação de consensos baseados no personalismo.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) III e V.

c) I, II e III.

d) III, IV e V.

e) I, II, III e IV.

Comentários

A primeira frase está errada porque não existiu essa ruptura do modelo burocrático descrita pela banca. Já a segunda afirmativa está perfeita. Apesar deste aspecto não ser muito detalhado por seus teóricos, o modelo gerencial não deixa de estar vinculado à lógica racional-legal.

No caso da terceira afirmativa, o erro está no fato de que as organizações pós-burocráticas devem ser exatamente o contrário: descentralizadas, com enfoque fluxos horizontais de comunicação e informação.

Entretanto, a quarta frase está certa, pois as organizações pós-burocráticas (principalmente nos seus estágios mais avançados de "evolução") tem na participação do cidadão e no compromisso com os resultados um dos seus pilares.

Finalmente, a quinta afirmativa não faz nenhum sentido. Os modelos de gestão não diferem pelos processos tecnologicamente intensivos. Além disso, o modelo gerencial não está baseado no personalismo, muito pelo contrário.

Gabarito: letra A

---

21. (FCC – TRE-CE – TÉCNICO – 2012)

A administração pública gerencial constitui um avanço e afirma-se que deve ser permeável a maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins), em que o beneficiário seja o cidadão. Esse deslocamento de foco caracteriza o paradigma na gestão pública, conhecido como

a) burocrático.

b) do cliente.

c) do acionista.

d) do processo.

e) estratégico.

Comentários

O paradigma do cliente apareceu no modelo gerencial. Nesta concepção, o cidadão cliente deve ser o foco de toda a máquina estatal. Os esforços devem ser direcionados para satisfazer as necessidades dos cidadãos, e não para o fortalecimento "por si só" da máquina pública.

Gabarito: letra B

---

22. (FCC – TRE/SP – ANALISTA – 2012)

Na concepção pós-burocrática de administração, de forma semelhante à iniciativa privada, a gestão pública busca

a) o lucro em suas atividades para que possa obter recursos para satisfazer o interesse dos cidadãos enquanto consumidores.

b) satisfazer os interesses de indivíduos e grupos que consomem seus produtos e (ou) serviços.

c) conquistar clientes para comprar seus produtos e serviços, já que não pode depender mais de impostos e taxas.

d) analisar e melhorar continuamente seus processos para alcançar eficiência e qualidade na prestação de serviços e produção de bens.

e) realizar os princípios da legalidade, moralidade e impessoalidade como fins éticos da atividade empresarial.

Comentários

A letra A está errada, pois o setor público não deve buscar o lucro, mas sim a satisfação do cidadão. No caso da letra B, o erro está no fato de que não são somente os usuários que devem ter a atenção do Estado, mas todos os cidadãos.

A letra C está equivocada porque o Estado não deixa de utilizar os recursos advindos de taxas e impostos. Nem todos os serviços públicos são suportados pelo pagamento direto dos usuários. Já a letra D está correta e é o gabarito da banca.

Finalmente, a letra E está errada porque o princípio da legalidade não é seguido pelo setor privado, mas sim pelo setor público. O setor privado pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

Gabarito: letra D

---

23. (FCC – MPE/AP – ANALISTA – 2012)

Ao relacionar os modelos de análise histórica da gestão pública ao longo do tempo, é correto afirmar que:

a) A etapa patrimonialista da gestão pública perdurou por cerca de cinco décadas, circunscrevendo-se ao final do período monárquico e início do republicano.

b) O modelo burocrático é circunscrito ao início do século XX até os anos 60, dado o necessário controle da coisa pública e o baixo uso de tecnologias de informação.

c) O modelo patrimonial tem sido imprescindível no início deste século, para a efetividade da administração pública frente às crises econômicas planetárias.

d) O modelo gerencial foi uma etapa importante do desenvolvimento da administração pública brasileira, surgida no Estado Novo de Getúlio Vargas.

e) O modelo gerencial é o modelo contemporâneo, que enfoca resultados e uma gestão pública pautada em competências, além do foco no cliente.

Comentários

A primeira opção está equivocada porque a etapa patrimonialista da gestão pública durou muito mais do que cinco décadas. Além disso, até hoje existem práticas patrimonialistas em nossa gestão pública.

A letra B também está errada, pois apesar de algumas iniciativas de reforma do modelo burocrático terem sido criadas nos anos 60, o modelo subsiste até hoje - apesar do modelo gerencial tentar alterá-lo.

Já a letra C é absurda! O modelo patrimonial não é adequado aos novos desafios de uma economia moderna. A opção D também é equivocada, pois o Estado Novo de Vargas buscou implantar o modelo burocrático, não o gerencial.

Finalmente, o modelo gerencial é mesmo o paradigma atual, buscando uma gestão por resultados, com base nas competências e no foco no cliente/cidadão.

Gabarito: letra E

---

24. (FCC – TRE/SP – ANALISTA – 2012)

A administração pública pós-burocrática está apoiada, em parte, na administração pública burocrática, da qual conserva, embora flexibilizado, o princípio fundamental

a) da admissão segundo critérios de mérito.

b) da descentralização dos processos de decisão.

c) do estímulo financeiro ao exercício da criatividade

d) da redução das estruturas hierárquicas.

e) da delegação de autonomia aos servidores.

Comentários

Esta questão foi retirada diretamente do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. De acordo com o PDRAE[32]:

> *"A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual* ***conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito****, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental."*

Gabarito: letra A

---

[32] (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995)

25. (FCC – TRE/CE – ANALISTA – 2012)

Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exigência de formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade, avaliação sistêmica e principalmente recompensa por desempenho, ou resultados. São características deste paradigma de gestão pública

a) patrimonialista.

b) matricial.

c) pós-burocrático.

d) burocrático.

e) Ad hocrático.

Comentários

Questão tranquila da FCC. Os paradigmas de gestão pública são: patrimonialismo, burocracia e pós-burocrático (ou gerencial). Como a questão aborda formas flexíveis de gestão, incentivo à criatividade, dentre outros aspectos modernos, só pode estar referindo-se ao modelo gerencial – pós-burocrático.

Gabarito: letra C

---

26. (FCC – TRT 23° REGIÃO – ANALISTA – 2011)

Por administração gerencial entende-se um modelo de gestão que

a) privilegia a descentralização, a autonomia dos níveis gerenciais na aplicação da lei aos casos concretos e a desburocratização de toda a estrutura administrativa.

b) enfatiza a aplicação rigorosa das leis contra corrupção e centralização dos processos de controle formal para garantir a eficiência do governo.

c) procura alcançar resultados financeiros crescentes com base na privatização e nomeação por critérios políticos de indicação dos níveis gerenciais.

d) incentiva a profissionalização do corpo operacional da administração descentralizada e a elevação horizontal dos níveis médios de remuneração dos gerentes.

e) pressupõe a transferência das funções de planejamento e controle para os níveis operacionais, mas preserva o controle centralizado das funções finalísticas.

Comentários

A letra A está correta e é o nosso gabarito. Cabe aqui apontar um termo (que a FCC gosta) que causou muita reclamação dos candidatos: a desburocratização. Muitos acharam que isso significaria a eliminação do modelo burocrático. Mas não é isso o que a banca considera na questão, mas sim uma redução de suas disfunções, buscada pelo modelo gerencial.

Já a letra B está mesmo errada, pois o gerencialismo não se caracteriza pelo controle formal nem pelo foco nos processos. A letra C também está equivocada porque este modelo não prega privatizações generalizadas, muito menos indicações políticas.

O erro da letra D está na "elevação horizontal dos níveis médios de remuneração". Não é isso o que prega este modelo, mas sim a gestão por resultados.

Finalmente, a letra E não faz sentido e está igualmente errada.

Gabarito: letra A

---

27. (FCC – TCE/PR – ANALISTA – 2011)

Ao relacionar os diversos modelos teóricos de Administração Pública é correto afirmar:

a) Os modelos, em seu desenvolvimento, culminam no gerencial, sem que suas formas antecessoras deixem de existir inteiramente.

b) O modelo gerencial pressupõe o foco central no controle, formalização de processos e no empenho periférico em resultados.

c) O modelo burocrático supera o patrimonial em uma época em que o enfoque neoliberal pressupõe o fortalecimento do Estado perante a coisa privada.

d) As maiores diferenças entre o modelo gerencial e o burocrático na administração pública estão relacionadas ao profissionalismo e à impessoalidade.

e) O modelo patrimonialista ressalta o poder da administração pública na gestão de seus órgãos, tendo por finalidade o bem comum.

Comentários

A letra A está correta e é o nosso gabarito. Como sabemos, na atualidade ainda existem características do modelo patrimonial, do modelo burocrático e do modelo gerencial.

Já a letra B está errada, pois a diferença entre os dois modelos (gerencial e burocrático) está na forma de controle, que passa a ser "a posteriori". Além disso, o modelo que se baseia no cumprimento de processos é o burocrático.

A letra C também está equivocada. O modelo burocrático supera (aqui uso o sentido de ser melhor, não o sentido de eliminar) o patrimonial em uma época em que o liberalismo era o dominante. O neoliberalismo surgiu muito tempo depois.

No caso da letra D o erro está no fato de que o modelo gerencial e o burocrático não diferem em relação ao profissionalismo e à impessoalidade.

Finalmente, a letra E também está incorreta. No patrimonialismo ocorre uma confusão entre a esfera estatal e a esfera privada. O soberano encara o Estado como sua "propriedade". Com isso, nem sempre o bem comum é buscado.

Gabarito: letra A

---

28. (FCC – BAHIAGAS – ADMINISTRADOR – 2010)

Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se

A) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.

B) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.

C) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.

D) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.

E) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

Comentários

A alternativa A está errada, pois a reforma burocrática existiu antes do modelo gerencial ser concebido. Diga-se de passagem, o modelo gerencial só foi pensado após o modelo burocrático ter mostrado suas deficiências.

A Burocracia veio substituir o modelo patrimonialista, ou patrimonial. Portanto, a alternativa B está correta.

Já a alternativa C é absurda, pois não existiu Administração Pública tradicionalista, tampouco a reforma burocrática objetivou um Estado gerencial patrimonial. Já a alternativa D "trocou as bolas", ou seja, inverteu a ordem. O que correu foi a transição do patrimonialismo para a burocracia, e não o contrário.

A alternativa E é um "saco de gatos", pois não faz o menor sentido! Típica questão que quer "enrolar" o aluno que não estudou o tema. O modelo burocrático não se destina exclusivamente à execução de obras e serviços!

Gabarito: letra B

---

29. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

Com relação à administração pública burocrática considere.

I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a idéia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.

III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I e II.

(B) I, II, III e V.

(C) II, III e IV.

(D) II e V.

(E) III, IV e V.

Comentários

A primeira frase está correta, pois descreve o contexto em que a teoria da burocracia foi criada por Max Weber. A criação deste modelo burocrático ocorreu no final do século XIX e buscava um meio mais racional e eficiente para gerir as organizações do que o patrimonialismo (que tinha como defeito a tendência à corrupção e ao nepotismo – nomeação de parentes para cargos públicos).

A segunda frase está igualmente correta, descrevendo os princípios da burocracia, que já vimos anteriormente. Entretanto, a terceira frase está incorreta, pois não existe essa confiança prévia nos servidores públicos. Muito pelo contrário!

Na hora em que se imagina que seja necessário manualizar todos os processos, de forma a reduzir ao máximo a liberdade que o administrador terá para fazer seu trabalho, já existe uma ideia de desconfiança em seu trabalho, não é mesmo?

A quarta frase está incorreta por um único detalhe. A banca se baseou em um texto de Chiavenato, que em sua obra Administração Geral e Pública menciona: *"Na administração pública burocrática, o controle pode transformar-se na própria razão de ser do ESTADO, voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. "*

Assim, a banca trocou Estado por funcionário e considerou a frase incorreta. Acho esta uma questão bastante maldosa. Além disso, o controle deve sempre existir. O que ocorre na burocracia é que existe um controle prévio, de procedimentos ou "a priori", e não um controle de resultados, ou "a posteriori".

Finalmente, a quinta frase também está incorreta. A burocracia não se distingue por sua efetividade, ou seja, a capacidade de atingir os efeitos e impactos desejados na sociedade.

Normalmente, a burocracia, por sua cultura legalista, acaba sendo mais voltada às necessidades de sua máquina do que às necessidades de seus clientes. É o que chamamos de organização autorreferida, ou seja, que se preocupa mais com os problemas internos do que com sua missão e com seus objetivos.

Desta forma, as únicas frases corretas são a I e a II.

Gabarito: letra A

30. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

O modelo de administração pública gerencial

a) prioriza o atendimento das demandas do cidadão.

b) identifica o interesse público com a afirmação do poder do Estado.

c) identifica o interesse da coletividade com o do Mercado.

d) baseia-se na competência técnica dos servidores e na centralização da decisão.

e) enfatiza o controle dos processos formais, visando à punição exemplar dos incompetentes.

Comentários

Questão fácil da FCC. Um dos pilares do modelo gerencial é o foco no cidadão/cliente. Assim, a letra A está perfeita.

Gabarito: letra A

---

31. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

Segundo o paradigma pós-burocrático, os governos devem ser

a) flexibilizados por meio das práticas de comissionamento e nomeação dos cargos do núcleo estratégico.

b) controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares.

c) reduzidos ao mínimo necessário, utilizando a terceirização de serviços básicos e contratos de gestão com empresas privadas.

d) orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente.

e) fortalecidos nos níveis operacionais, implementando concursos públicos e aumentando os controles prévios de eficiência.

Comentários

A letra A está errada, pois a flexibilização não deve se dar pelas formas de nomeação dos cargos do núcleo estratégico. Já na letra B existe outro erro, pois os mecanismos devem ser de gestão participativa e não de gestão corporativa.

A letra C também está equivocada. Os modelos pós-burocrático não buscam o que se chamou de "Estado mínimo". Além disso, os contratos de gestão não são firmados com empresas privadas.

Já a letra D está correta e é o nosso gabarito. Finalmente, a letra E está errada porque o foco está nos controles de resultado (e não nos controles prévios, como os de procedimentos).

Gabarito: letra D

---

32. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,

A) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.

B) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.

C) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).

D) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.

E) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

Comentários

Esta questão pede a alternativa incorreta, portanto temos uma boa ideia do que a FCC considera correto para o modelo burocrático. A alternativa A descreve um dos pilares da burocracia, que é o profissionalismo, ou seja, a noção de que o servidor do Estado deve ser um especialista.

Este servidor deve então ser remunerado em dinheiro (e não em favores ou honrarias, como acontecia na época da Monarquia) e teria seu ingresso e sua progressão na carreira através da meritocracia, ou seja, por meio do resultado de seu trabalho, e não de algum favoritismo ou amizade de alguém poderoso.

A alternativa B também está correta, e aborda princípios que são importantes na burocracia, como a impessoalidade (todos são tratados de acordo com as regras e normas que valem a todos), o formalismo (o próprio sistema de regras e normas que regula as organizações) e a hierarquia.

A alternativa C aborda **outra característica da Burocracia, o controle "a priori" ou por procedimentos.** A teoria da burocracia baseia-se em uma **desconfiança no papel das pessoas** na organização, portanto todos os processos são formalizados, de forma a deixar pouca discricionariedade ao gestor público, ou seja, o servidor público tem diversas regras a seguir e será avaliado por elas.

Esta característica da burocracia (controle de procedimentos) criou então uma **cultura legalista**, em que o servidor se preocupa mais em cumprir regras e regulamentos, e menos em prestar um serviço de qualidade e em atingir resultados superiores. A alternativa D toca neste mesmo ponto, e também está correta.

O gabarito é mesmo a alternativa E, **pois é a meritocracia que se relaciona com a teoria da burocracia e não as nomeações por critérios políticos**. Já até sei o que você está pensando! Mas professor, e todas estas nomeações de políticos para cargos no governo? Pessoal, estas são características ainda persistentes do patrimonialismo em nosso sistema administrativo e não características do modelo "puro" da burocracia, ok?

Gabarito: letra E

33. (FCC – PGE/RJ – AUDITOR – 2009)

Com relação às características da burocracia segundo Max Weber:

I. Existência de regras abstratas, às quais estão vinculados os detentores do poder, o aparelho administrativo e os dominados define a dominação racional- legal, é o fundamento do modelo burocrático.

II. Toda organização burocrática se baseia na hierarquia, na divisão do trabalho, na separação entre pessoa, cargo e funções exercidas de modo continuado e com base em documentos escritos.

III. O domínio burocrático é legitimado pelo reconhecimento dos poderes e das qualidades excepcionais do chefe, e o seu aparelho consiste, tipicamente, no grupo dos 'discípulos', isto é, dos indivíduos escolhidos pelo chefe entre os membros da comunidade.

IV. A burocracia, segundo Weber, é uma instituição política bem sucedida na medida em que seu quadro administrativo mantenha com êxito a pretensão ao monopólio efetivo da coação física para a manutenção da ordem vigente.

V. O pessoal empregado por uma estrutura administrativa burocrática submete-se a uma relação contratual e, em virtude de suas específicas qualificações técnicas, é recompensado através de um salário estipulado em dinheiro, tem uma carreira regulamentada e considera o próprio trabalho como uma ocupação em tempo integral.

a) Estão corretas APENAS as afirmativas I e II.

b) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e V.

c) Estão corretas APENAS as afirmativas II, III e IV.

d) Estão corretas APENAS as afirmativas III e IV.

e) Estão corretas APENAS as afirmativas III, IV e V.

Comentários

Esta questão apresenta apenas duas afirmações incorretas. A terceira afirmativa está errada, pois a burocracia se baseia na dominação racional-legal e não na dominação carismática, como a alternativa descreve.

Já a quarta afirmação é uma “troca” de conceitos. Esta frase de Weber está descrevendo o conceito de Estado e não de Burocracia.

Gabarito: letra B

---

34. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

Do ponto de vista do servidor público, a Administração Gerencial prioriza

(A) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis, por evolução funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções.

(B) o recrutamento por concurso público para carreiras eminentemente técnicas e por métodos de seleção diferenciados para profissionais que ocupem funções de liderança.

(C) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho e o permanente controle de resultados aliado à autonomia dos servidores.

(D) a remuneração por desempenho, a constante capacitação e o sistema de promoção por mérito.

(E) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão preferencial dos servidores mais antigos.

Comentários

O modelo gerencial não abandona a noção de carreira, nem postula que deva existir uma evolução horizontal funcional. Da mesma forma, não postula uma "fuga" dos concursos públicos, como descrito na alternativa B.

Com relação à letra C, o recrutamento não pode ser feito por avaliação de desempenho. Já a letra D está correta e é o nosso gabarito. Na letra E, a garantia de ascensão preferencial dos servidores mais antigos se liga ao modelo burocrático.

Gabarito: letra D

---

35. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)

São princípios da administração pública gerencial, segundo o Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (1995):

I. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deve alcançar.

II. O controle ou cobrança a priori dos resultados.

III. O deslocamento da ênfase nos resultados (fins) para os procedimentos (meios).

IV. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados.

São verdadeiras APENAS as afirmativas

(A) II e IV.

(B) II e III.

(C) I e III.

(D) I e IV.

(E) I e II.

Comentários

As afirmativas I e IV estão corretas. Já a segunda afirmativa está errada, pois a ênfase deve ser no controle de resultados "a posteriori" e não "a priori". Ou seja, devemos saber se o gestor atingiu os resultados, após as ações governamentais.

O controle "a priori" é relacionado com o controle de procedimentos – ligado ao modelo burocrático.

Gabarito: letra D

---

36. (FCC – ISS-SP – AFTM – 2007)

O modelo de Administração Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber, caracteriza-se

A) pela criação de uma estrutura própria e estável, imune à alternância dos governantes, submetida a rígidos controles de resultado e de qualidade, sendo comumente criticada pelo excesso de formalismo e falta de flexibilidade.

B) pela consolidação do patrimonialismo, fazendo com que o Aparelho do Estado atue como extensão do poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo clientelismo, nepotismo e ausência de controles efetivos.

C) pelo fortalecimento do Aparelho do Estado, que passa a atuar de forma paralela e imune ao poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo inchaço dos quadros de servidores públicos e ausência de eficiência na correspondente atuação.

D) pela ênfase na idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, sendo comumente criticada pela rigidez do controle dos processos, de forma auto-referenciada e sem compromisso com os resultados para o cidadão.

E) como reação à Administração Pública patrimonialista, buscando instituir mecanismos de controle da atuação dos governantes, com ênfase nos resultados, sendo comumente criticada pela ausência de controles eficazes dos processos.

Comentários

A alternativa A está errada, pois a burocracia não deve ser "imune" à alternância de governantes, já que deverá pôr em prática os objetivos estratégicos definidos na esfera política. Outro erro se relaciona com o controle de resultados, que é característica do modelo gerencial, e não do burocrático.

A alternativa B está incorreta, pois busca eliminar o patrimonialismo, e não o consolidar. A alternativa C também está incorreta, pois a burocracia não deve atuar "imune" aos políticos, e sim deve cumprir as leis e controles estipulados pelos detentores do poder legislativo.

A letra D está toda correta e descreve as características principais da burocracia.

A letra E também está incorreta, pois identifica a burocracia com o controle de resultados – característica do modelo gerencial. Outro fato que não faz sentido é a afirmação de que a burocracia deve buscar criar mecanismos de controle dos governantes, ok?

Gabarito: letra D

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FCC – DPE/AM – TÉCNICO – 2018)

Entre as principais características do modelo de administração burocrática estão:

(A) clientelismo e nepotismo.

(B) estrutura hierarquizada e profissionalização dos funcionários.

(C) horizontalização das estruturas e meritocracia.

(D) caráter irracional da divisão do trabalho e ausência de controles.

(E) excesso de rotinas procedimentais e patrimonialismo.

Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:

Formalidade	Impessoalidade	Profissionalismo
• Autoridade é expressa em leis; • Comunicação é padronizada; • Controle de Procedimentos.	• Isonomia no tratamento; • Meritocracia; • Racionalidade; • Sistema legal e econômico previsível.	• Comando é dos especialistas; • Remuneração em dinheiro; • Administrador é especialista - noção de carreira; • Hierarquia.

Figura 9 - Características da Burocracia

2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

a) patrimonialismo.

b) meritocracia.

c) hierarquia.

d) avaliação a posteriori.

e) verticalização das estruturas.

3. (FCC - DPE-AM - ANALISTA – 2018)

A evolução do modelo de Administração pública ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1930, passou pela superação do modelo patrimonialista, a partir da implementação do modelo burocrático, este que, entre as modificações implementadas,

a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.

b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.

c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.

d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.

e) superou a rigidez do modelo anterior, com a introdução de maior mobilidade funcional e outras formas de ingresso dos servidores.

4. (FCC – TRT-14° REGIÃO – TÉCNICO – 2016)

É considerado um mecanismo característico da administração gerencial:

a) Controle rígido de procedimentos.

b) Gestão hierárquica.

c) Normas e regulamentos.

d) Controle de legalidade.

e) Gestão por Competências.

5. (FCC – TCE/CE – AUDITOR – 2015)

O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:

a) criação de cargos públicos na forma de prebendas, em substituição às anteriores sinecuras.

b) inexistência de distinção entre o público e privado, com domínio da estrutura pública pelos detentores do poder.

c) controle concentrado nos resultados e não mais nos processos e procedimentos administrativos.

d) participação popular na avaliação da qualidade dos serviços públicos.

e) meritocracia bem como o combate à corrupção e ao nepotismo.

6. (FCC – SEFAZ/PI – ANALISTA – 2015)

Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

a) a ausência de carreiras administrativas, bem assim de clara distinção entre patrimônio público e privado.

b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

c) a estrutura hierárquica inflexível, afastando a meritocracia e propiciando o abuso de poder pela autoridade central.

d) o apego exagerado às regras, privilegiando a forma em detrimento do interesse do cidadão.

e) a excessiva ênfase no conceito de supremacia do interesse público sobre o privado, colocando o administrado a serviço do Estado e não o contrário.

7. (FCC – DPE/SP – ADMINISTRADOR – 2015)

Considerando os três modelos teóricos de Administração pública, patrimonialista, burocrático e gerencial, é correto afirmar:

a) O gerencialismo inclui a interpermeabilidade entre os patrimônios públicos e privados.

b) Uma das disfunções da burocracia refere-se à busca excessiva por resultados.

c) Em relação à utilização de normas escritas e não escritas, não há uma diferença clara entre os três modelos.

d) O patrimonialismo pode ser exercido por meio do nepotismo e da corrupção.

e) A divisão do trabalho, na burocracia, é feita por meio de cargos e de pessoas.

8. (FCC – MPE/PB – ANALISTA – 2015)

Em relação aos diferentes modelos de gestão da Administração pública, é correto afirmar que o modelo

a) gerencial tem como foco o desempenho das organizações públicas e das políticas públicas.

b) patrimonial é caracterizado pela indistinção entre o patrimônio público e privado e pelo foco nos procedimentos.

c) burocrático tem como foco principal os procedimentos, que estão baseados na flexibilidade e na impessoalidade.

d) gerencial se diferencia do burocrático em função da maior atenção dada aos resultados e aos procedimentos das organizações públicas e das políticas públicas.

e) burocrático é caracterizado por hierarquia, impessoalidade e legalidade, isso resulta em um atendimento efetivo às demandas dos cidadãos.

9. (FCC – TCE/CE – ANALISTA – 2015)

Na Administração pública,

a) o Gerencialismo Puro é um dos modelos gerenciais, que busca o aumento da participação social a partir da utilização de instrumentos de transparência.

b) a burocracia é caracterizada pelo controle de procedimentos, que alinha os objetivos da organização aos resultados a serem alcançados.

c) o Public Service Orientation é um dos modelos burocráticos, que busca o fortalecimento do controle de procedimentos e da meritocracia.

d) o patrimonialismo é caracterizado pela interpermeabilidade entre os patrimônios público e privados de líderes carismáticos.

e) o Consumerism é um dos modelos gerenciais, que busca a qualidade e a efetividade dos serviços públicos.

10. (FCC – TCE/CE – CONSELHEIRO – 2015)

NÃO diz respeito ao modelo gerencial de gestão da Administração pública:

a) controle a posteriori dos resultados.

b) descentralização e redução dos níveis hierárquicos.

c) competição administrativa no interior do próprio Estado.

d) verticalização das estruturas e separação entre esferas de decisão e de execução.

e) terceirização de atividades auxiliares ou de apoio.

11. (FCC – TCE/CE – ANALISTA – 2015)

A Administração pública burocrática

a) caracteriza-se pelo controle rígido, exercido prioritariamente por indicadores de gestão.

b) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a definição de metas para a atuação dos servidores públicos e, consequentemente, a sua progressão na carreira.

c) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a importância do cumprimento de regras e procedimentos rígidos.

d) baseia-se no princípio do mérito profissional e atribui grau limitado de confiança aos servidores e políticos, recomendando, para isso, o contrato de gestão.

e) foi adotada em substituição à Administração patrimonial, que distinguia o patrimônio público do patrimônio privado.

12. (FCC – TCE/CE – TÉCNICO – 2015)

A Administração pública gerencial emergiu na segunda metade do século passado como estratégia para tornar a gestão pública mais eficiente. A Administração pública gerencial

a) propôs a redução dos custos transferindo ao Estado a execução de serviços privados e centralizando a tomada de decisão.

b) buscou organizar o serviço público por meio de sanções no caso de descumprimento das regras e procedimentos estabelecidos para os servidores.

c) diminuiu a morosidade na prestação dos serviços públicos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos detalhados para cada etapa da implementação das políticas públicas.

d) aumentou a eficiência da gestão dos serviços públicos ao estabelecer remuneração por desempenho para os servidores que exercem suas funções de forma estritamente profissional, respeitando o devido distanciamento do cidadão.

e) atribuiu ao Estado o papel de regulador e delegou parte da execução dos serviços públicos à Administração indireta, às organizações sociais e à iniciativa privada.

13. (FCC – TCM-RJ – AUDITOR SUBSTITUTO – 2015)

No processo de evolução da Administração pública, o paradigma pós-burocrático que conduziu ao modelo gerencial introduziu, como inovação em relação ao modelo anterior,

a) a meritocracia.

b) a impessoalidade.

c) a racionalidade.

d) a hierarquia.

e) o controle de resultados.

14. (FCC – DPE-SP – ADMINISTRADOR – 2015)

Os seguintes modelos gerenciais têm como principais características:

a) Modelo Gerencial - Gerencialismo Puro

Características - Efetividade e qualidade dos serviços.

b) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Economia e eficiência.

c) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Accountability e equidade.

d) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Efetividade e qualidade dos serviços públicos.

e) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Accountability e equidade.

15. (FCC – DPE/RR – ADMINISTRADOR – 2015)

Considerando as formas de controle dos modelos burocrático e gerencial de Administração pública, é INCORRETO afirmar:

a) O controle por procedimentos, característico do modelo burocrático, padroniza as ações dos servidores públicos.

b) O controle por resultados, característico do modelo gerencial, compreende a busca por resultados.

c) O controle social, presente nos modelos burocrático e gerencial, se baseia no aumento da participação social.

d) O controle por procedimentos, característico do modelo burocrático, compreende o cumprimento de normas e regulamentações.

e) O controle por resultados, característico do modelo gerencial, pode aumentar o controle social.

16. (FCC – TRT/AL – TÉCNICO – 2014)

No Brasil, o modelo de Administração Pública Gerencial, conceituado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado,

a) propõe a transferência à iniciativa privada, por meio da privatização, das atividades não exclusivas de Estado e retomada, pela publicização, das atividades de interesse público.

b) adota, no plano da estrutura organizacional, ampla verticalização com ampliação dos níveis hierárquicos e competências claramente definidas.

c) busca a eficiência da atuação pública, com redução de custos, aumento de qualidade, coibindo a competição administrada no interior do Estado.

d) introduz o conceito de monitoramento de resultados, a partir do estabelecimento de indicadores, utilizados para promover a ascensão dos servidores, a exemplo das práticas adotadas pela iniciativa privada.

e) propugna a alteração da forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, com foco na satisfação do usuário- cidadão.

17. (FCC – TRT/RJ – ANALISTA – 2013)

A Administração pública gerencial, implantada a partir dos movimentos de modernização e reforma do Estado que ganharam ênfase nos anos 1990, possui como características:

a) descentralização dos processos decisórios, formas flexíveis de gestão, remuneração por desempenho, competição administrativa e orientação para o cidadão-cliente.

b) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de fluxo de trabalho e foco no treinamento e capacitação dos servidores.

c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, com ênfase no controle dos processos internos.

d) verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, departamentalização e especialização dos setores para tomada de decisões estratégicas.

e) horizontalização das estruturas organizacionais, centralização dos processos decisórios, introdução de mecanismos de controle de processos e foco no cidadão-cliente.

18. (FCC – TRT 15° REGIÃO – TÉCNICO – 2013)

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir diferentes modelos de Administração pública, sendo que o modelo.

a) patrimonialista é uma deturpação do modelo burocrático, decorrente do excesso de estruturas com a apropriação do poder pelos burocratas.

b) patrimonialista é precursor do modelo gerencial e dele se diferencia pela valorização da burocracia.

c) gerencial sucede o burocrático e, entre outras diferenças, pode-se destacar a alteração da forma de controle, que passa a ser finalístico.

d) burocrático, diversamente do modelo gerencial, privilegia o clientelismo e não valoriza a meritocracia.

e) gerencial sucede o burocrático e dele se diferencia por estabelecer uma nítida separação entre propriedade e gestão pública.

19. (FCC – SEFAZ/SP – AGENTE FISCAL – 2013)

Considere a tabela que segue:

Modelos da Gestão Pública	Características dos Modelos
I. Burocrático	1. Representa o tipo ideal da dominação racional-legal weberiana
II. Patrimonialista	2. Abre espaço para a atuação de novas figuras institucionais, como as Parcerias Público-Privadas e Organizações da Sociedade Civil.
III. Gerencial	3. Típico das monarquias absolutistas

Na primeira coluna estão relacionados os três tipos consagrados de modelos para a administração do Estado; a segunda coluna apresenta três características referentes aos modelos. A alternativa que apresenta a associação correta é:

a) I-3, II-2, III-1.

b) I-3, II-1, III-2.

c) I-2, II-1, III-3.

d) I-1, II-2, III-3.

e) I-1, II-3, III-2.

20. (FCC – ISS/SP – AUDITOR – 2012)

Com relação à introdução do paradigma pós-burocrático na administração pública brasileira, considere:

I. A partir de meados dos anos 1990 houve flexibilização e, posteriormente, ruptura do modelo burocrático, tendo em vista que as organizações públicas abandonaram a racionalidade formal como paradigma de ação.

II. Apesar de todas as mudanças recentes, as organizações ditas pós-burocráticas ainda estão vinculadas à lógica racional-legal, base do modelo criado por Max Weber.

III. A organização pós-burocrática teria como principais características a centralização e a estruturação em redes hierarquizadas articuladas por fluxos verticais de informação.

IV. As organizações pós-burocráticas podem ser caracterizadas como orientadas para a solução de conflitos e problemas, e estão baseadas na participação, confiança e compromisso de todos em torno de resultados.

V. O tipo organizacional pós-burocrático é construído em torno de processos tecnologicamente intensivos, fortemente preocupados pela formação de consensos baseados no personalismo.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.

b) III e V.

c) I, II e III.

d) III, IV e V.

e) I, II, III e IV.

21. (FCC – TRE-CE – TÉCNICO – 2012)

A administração pública gerencial constitui um avanço e afirma-se que deve ser permeável a maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins), em que o beneficiário seja o

cidadão. Esse deslocamento de foco caracteriza o paradigma na gestão pública, conhecido como

a) burocrático.

b) do cliente.

c) do acionista.

d) do processo.

e) estratégico.

22. (FCC – TRE/SP – ANALISTA – 2012)

Na concepção pós-burocrática de administração, de forma semelhante à iniciativa privada, a gestão pública busca

a) o lucro em suas atividades para que possa obter recursos para satisfazer o interesse dos cidadãos enquanto consumidores.

b) satisfazer os interesses de indivíduos e grupos que consomem seus produtos e (ou) serviços.

c) conquistar clientes para comprar seus produtos e serviços, já que não pode depender mais de impostos e taxas.

d) analisar e melhorar continuamente seus processos para alcançar eficiência e qualidade na prestação de serviços e produção de bens.

e) realizar os princípios da legalidade, moralidade e impessoalidade como fins éticos da atividade empresarial.

23. (FCC – MPE/AP – ANALISTA – 2012)

Ao relacionar os modelos de análise histórica da gestão pública ao longo do tempo, é correto afirmar que:

a) A etapa patrimonialista da gestão pública perdurou por cerca de cinco décadas, circunscrevendo-se ao final do período monárquico e início do republicano.

b) O modelo burocrático é circunscrito ao início do século XX até os anos 60, dado o necessário controle da coisa pública e o baixo uso de tecnologias de informação.

c) O modelo patrimonial tem sido imprescindível no início deste século, para a efetividade da administração pública frente às crises econômicas planetárias.

d) O modelo gerencial foi uma etapa importante do desenvolvimento da administração pública brasileira, surgida no Estado Novo de Getúlio Vargas.

e) O modelo gerencial é o modelo contemporâneo, que enfoca resultados e uma gestão pública pautada em competências, além do foco no cliente.

24. (FCC – TRE/SP – ANALISTA – 2012)

A administração pública pós-burocrática está apoiada, em parte, na administração pública burocrática, da qual conserva, embora flexibilizado, o princípio fundamental

a) da admissão segundo critérios de mérito.

b) da descentralização dos processos de decisão.

c) do estímulo financeiro ao exercício da criatividade

d) da redução das estruturas hierárquicas.

e) da delegação de autonomia aos servidores.

25. (FCC – TRE/CE – ANALISTA – 2012)

Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exigência de formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade, avaliação sistêmica e principalmente recompensa por desempenho, ou resultados. São características deste paradigma de gestão pública

a) patrimonialista.

b) matricial.

c) pós-burocrático.

d) burocrático.

e) Ad hocrático.

26. (FCC – TRT 23° REGIÃO – ANALISTA – 2011)

Por administração gerencial entende-se um modelo de gestão que

a) privilegia a descentralização, a autonomia dos níveis gerenciais na aplicação da lei aos casos concretos e a desburocratização de toda a estrutura administrativa.

b) enfatiza a aplicação rigorosa das leis contra corrupção e centralização dos processos de controle formal para garantir a eficiência do governo.

c) procura alcançar resultados financeiros crescentes com base na privatização e nomeação por critérios políticos de indicação dos níveis gerenciais.

d) incentiva a profissionalização do corpo operacional da administração descentralizada e a elevação horizontal dos níveis médios de remuneração dos gerentes.

e) pressupõe a transferência das funções de planejamento e controle para os níveis operacionais, mas preserva o controle centralizado das funções finalísticas.

27. (FCC – TCE/PR – ANALISTA – 2011)

Ao relacionar os diversos modelos teóricos de Administração Pública é correto afirmar:

a) Os modelos, em seu desenvolvimento, culminam no gerencial, sem que suas formas antecessoras deixem de existir inteiramente.

b) O modelo gerencial pressupõe o foco central no controle, formalização de processos e no empenho periférico em resultados.

c) O modelo burocrático supera o patrimonial em uma época em que o enfoque neoliberal pressupõe o fortalecimento do Estado perante a coisa privada.

d) As maiores diferenças entre o modelo gerencial e o burocrático na administração pública estão relacionadas ao profissionalismo e à impessoalidade.

e) O modelo patrimonialista ressalta o poder da administração pública na gestão de seus órgãos, tendo por finalidade o bem comum.

28. (FCC – BAHIAGAS – ADMINISTRADOR – 2010)

Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se

A) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.

B) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.

C) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.

D) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.

E) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

29. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

Com relação à administração pública burocrática considere.

I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a idéia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.

III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I e II.

(B) I, II, III e V.

(C) II, III e IV.

(D) II e V.

(E) III, IV e V.

30. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

O modelo de administração pública gerencial

a) prioriza o atendimento das demandas do cidadão.

b) identifica o interesse público com a afirmação do poder do Estado.

c) identifica o interesse da coletividade com o do Mercado.

d) baseia-se na competência técnica dos servidores e na centralização da decisão.

e) enfatiza o controle dos processos formais, visando à punição exemplar dos incompetentes.

31. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

Segundo o paradigma pós-burocrático, os governos devem ser

a) flexibilizados por meio das práticas de comissionamento e nomeação dos cargos do núcleo estratégico.

b) controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares.

c) reduzidos ao mínimo necessário, utilizando a terceirização de serviços básicos e contratos de gestão com empresas privadas.

d) orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente.

e) fortalecidos nos níveis operacionais, implementando concursos públicos e aumentando os controles prévios de eficiência.

32. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,

A) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.

B) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.

C) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).

D) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.

E) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

33. (FCC – PGE/RJ – AUDITOR – 2009)

Com relação às características da burocracia segundo Max Weber:

I. Existência de regras abstratas, às quais estão vinculados os detentores do poder, o aparelho administrativo e os dominados define a dominação racional- legal, é o fundamento do modelo burocrático.

II. Toda organização burocrática se baseia na hierarquia, na divisão do trabalho, na separação entre pessoa, cargo e funções exercidas de modo continuado e com base em documentos escritos.

III. O domínio burocrático é legitimado pelo reconhecimento dos poderes e das qualidades excepcionais do chefe, e o seu aparelho consiste, tipicamente, no grupo dos 'discípulos', isto é, dos indivíduos escolhidos pelo chefe entre os membros da comunidade.

IV. A burocracia, segundo Weber, é uma instituição política bem sucedida na medida em que seu quadro administrativo mantenha com êxito a pretensão ao monopólio efetivo da coação física para a manutenção da ordem vigente.

V. O pessoal empregado por uma estrutura administrativa burocrática submete-se a uma relação contratual e, em virtude de suas específicas qualificações técnicas, é recompensado através de um salário estipulado em dinheiro, tem uma carreira regulamentada e considera o próprio trabalho como uma ocupação em tempo integral.

a) Estão corretas APENAS as afirmativas I e II.

b) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e V.

c) Estão corretas APENAS as afirmativas II, III e IV.

d) Estão corretas APENAS as afirmativas III e IV.

e) Estão corretas APENAS as afirmativas III, IV e V.

34. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

Do ponto de vista do servidor público, a Administração Gerencial prioriza

(A) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis, por evolução funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções.

(B) o recrutamento por concurso público para carreiras eminentemente técnicas e por métodos de seleção diferenciados para profissionais que ocupem funções de liderança.

(C) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho e o permanente controle de resultados aliado à autonomia dos servidores.

(D) a remuneração por desempenho, a constante capacitação e o sistema de promoção por mérito.

(E) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão preferencial dos servidores mais antigos.

35. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)

São princípios da administração pública gerencial, segundo o Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (1995):

I. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deve alcançar.

II. O controle ou cobrança a priori dos resultados.

III. O deslocamento da ênfase nos resultados (fins) para os procedimentos (meios).

IV. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados.

São verdadeiras APENAS as afirmativas

(A) II e IV.

(B) II e III.

(C) I e III.

(D) I e IV.

(E) I e II.

36. (FCC – ISS-SP – AFTM – 2007)

O modelo de Administração Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber, caracteriza-se

A) pela criação de uma estrutura própria e estável, imune à alternância dos governantes, submetida a rígidos controles de resultado e de qualidade, sendo comumente criticada pelo excesso de formalismo e falta de flexibilidade.

B) pela consolidação do patrimonialismo, fazendo com que o Aparelho do Estado atue como extensão do poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo clientelismo, nepotismo e ausência de controles efetivos.

C) pelo fortalecimento do Aparelho do Estado, que passa a atuar de forma paralela e imune ao poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo inchaço dos quadros de servidores públicos e ausência de eficiência na correspondente atuação.

D) pela ênfase na idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, sendo comumente criticada pela rigidez do controle dos processos, de forma auto-referenciada e sem compromisso com os resultados para o cidadão.

E) como reação à Administração Pública patrimonialista, buscando instituir mecanismos de controle da atuação dos governantes, com ênfase nos resultados, sendo comumente criticada pela ausência de controles eficazes dos processos.

GABARITO

1. B
2. D
3. C
4. E
5. E
6. A
7. D
8. A
9. E
10. D
11. C
12. E
13. E
14. E
15. C
16. E
17. A
18. C
19. E
20. A
21. B
22. D
23. E
24. A
25. C
26. A
27. A
28. B
29. A
30. A
31. D
32. E
33. B
34. D
35. D
36. D

BIBLIOGRAFIA

Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Caderno ENAP n°10*, 52.

Bresser Pereira, L. (1998). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 5-41.

Bresser Pereira, L. C. (2001). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. Em W. e. Pinheiro, *Brasil: um século de transformações* (pp. 222-259). São Paulo: Cia das Letras.

Crozier, M. (1981). *O Fenômeno Burocrático.* Brasília: UNB.

Faoro, R. (2001). *Os donos do poder: formação do patronato brasileiro* (3° Ed. ed.). Rio de Janeiro: Globo Ed.

Marini, C. (2003). Gestão Pública: o debate contemporâneo. *Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães nº 7*, 104.

Martins, H. F. (Jan/Abr de 1997). Burocracia e a revolução gerencial - a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público, V. 48*(1).

Matias-Pereira, J. (2006). Os efeitos da crise política e ética sobre as instituições e a economia no Brasil. *Observatório de la Economia Latinoamericana, n.67*.

Matias-Pereira, J. (2009). *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais* (2° ed.). São Paulo: Atlas.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: how the enterpreneurial spirit is transforming the public sector* (4 ed.). Ed. Addison-Wesley.

Paula, A. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.* Rio de Janeiro: FGV.

Peci, A., Pieranti, O., & Rodrigues, S. (Julho/Setembro de 2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *O&S, V. 15*, 39-55.

(1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.* Brasília: Presidência da República.

Secchi, L. (Mar/Abr de 2009). Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, 347-69.

Weber, M. (2000). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (4° ed.). Brasilia: UNB.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.


rodrigorenno99@hotmail.com


https://www.facebook.com/profrodrigorenno/


http://twitter.com/rrenno99


https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. 

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. 

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. 

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. 

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. 

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. 

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. 

Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. 

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.