



Estratégia
CONCURSOS

Aul

Administração Pública p/ TCE-BA (Auditor de Controle Externo) Com videoaulas - 2019

Professor: Carlos Xavier

O paradigma do cliente na gestão pública. (modelos teóricos)

Sumário

1. Introdução do curso.....	2
2. Palavras Iniciais.....	5
3. Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP.	6
4. Questões Comentadas	15
5. Lista de Questões.....	35
6. Gabarito.....	47
7. Bibliografia.....	47



1. ENTADA DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar administração para o concurso do TCE-BA.

Antes que você me pergunte, explico mais sobre o curso: ao longo das aulas em PDF trarei várias questões do Cespe para você já ir praticando (pois acho essas questões pertinentes ao estudo para qualquer concurso), complementando com questões de diversas bancas ao final de cada aula em PDF.

No mais, o curso será feito com base em livros eletrônicos em PDFs com toda a teoria necessária + várias questões comentadas + videoaulas para que você possa estudar ainda mais.

Antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier**, possuo **graduação e mestrado em administração**, e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração, inclusive de materiais e arquivologia. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez.** Isso porque o conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:





AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	O paradigma do cliente na gestão pública. (modelos teóricos)	Disponível
Aula 01	O paradigma do cliente na gestão pública. (evolução prática)	Disponível
Aula 02	Gestão de resultados na produção de serviços públicos.	Disponível
Aula 03	Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. Princípios. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público.	Disponível
Aula 04	Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.	Disponível
Aula 05	Qualidade (parte 1) (Novas tecnologias gerenciais: reengenharia e qualidade. Gestão da Qualidade. Impacto sobre a configuração das organizações pública e sobre os processos de gestão. Excelência nos serviços públicos.)	Disponível
Aula 06	Qualidade (parte 2) (Novas tecnologias gerenciais: reengenharia e qualidade. Gestão da Qualidade. Impacto sobre a configuração das organizações pública e sobre os processos de gestão. Excelência nos serviços públicos.)	Disponível
Aula extra	Reengenharia (sem videoaula)	Disponível

Além de todos esses avisos, alguém pode estar querendo me perguntar:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?



- R.: não precisa! No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria muito dinheiro, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de **otimizar os seus estudos**, você encontrará, em **nossa plataforma (Área do aluno)**, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como **"Resumos"**, **"Slides"** e **"Mapas Mentais"** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela **Trilha Estratégica e Monitoria** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do **Coaching**. Ela irá te indicar qual é exatamente o **melhor caminho** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a **responder as seguintes perguntas**:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?
- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?
- **"Estou sem tempo e o concurso está próximo!"** Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?
- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?
- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?
- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo **Link** da nossa **"Comunidade de Alunos"** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é **exclusiva** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da **"Monitoria"** também serão respondidas na nossa **Comunidade de Alunos** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

2. PALAVRAS INICIAIS

Hoje teremos uma aula curta para estudar os modelos teóricos de administração pública.

Na próxima aula retomaremos esse assunto para ver como esses modelos teóricos vêm sendo aplicados na prática da administração pública brasileira.

Lembro que o curso terá uma abordagem multibanca, considerando as bancas mais prováveis para o seu concurso.

Vamos lá! Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.



3. OS TRÊS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL/NGP.

Matias-Pereira (2010) define administração pública como “o aparelho do Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população”. O mesmo autor diz que, “em outras palavras, é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade”.

Não se trata aqui de discutir as diferentes acepções de “administração pública” segundo a doutrina. O nosso foco é bastante pragmático para a prova: **administração pública é o aparelho do estado que executa e põe em prática as políticas e serviços disponibilizados pelo governo.**



Desde já, saiba que existem três formas sob as quais as estruturas administrativas são tipicamente administradas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Logo após o surgimento dos Estados nacionais, os bens do soberano não se separavam das propriedades públicas, representando uma só coisa. Neste período, era comum o uso da coisa pública em favor da vida pessoal dos monarcas. Esta é a característica central do modelo **patrimonialista da administração pública**, onde o Estado era usado como uma extensão das posses do monarca.

Sem a clara separação entre a *res pública* e a *res principis* (propriedade pública e propriedade do soberano), na administração patrimonialista eram comuns coisas como o uso de imóveis públicos pelos governantes. Além disso, sob esse modelo os cargos públicos eram preenchidos de acordo com a vontade pessoal do governante, sendo muitas vezes utilizados como forma de presentear indivíduos com cargos (sinecuras) e rendas (prebendas) para que apoiassem o detentor do poder.



Importante: o patrimonialismo é tido como muito negativo, mas algumas de suas características continuam presentes na prática da administração pública, como o oferecimento de cargos comissionados aos apadrinhados políticos em troca de apoio eleitoral.



Durante a segunda metade do século XIX, ainda na época do Estado Liberal, Max Weber cria o modelo da **administração pública burocrática**, como resposta à evolução das demandas da população sobre o Estado. Este deveria possuir eficiência como característica, além da clara separação entre o que é público e o que é privado, em contraponto ao enfoque patrimonialista.

Para atingir este propósito, desenhou-se uma administração formalista, centrada nos procedimentos a serem seguidos e na hierarquia das decisões. Houve um avanço em relação ao patrimonialismo, uma vez que o nepotismo e a corrupção típicos deste modelo poderiam ser evitados se as formalidades estabelecidas fossem cumpridas. Neste modelo, Weber buscou aplicar o modelo de organização burocrática - que seria o ideal para uma dominação **racional-legal** sobre as pessoas (uso de autoridade baseada na razão, hierarquia, normas e regras - cabe lembrar que, para ele, outros tipos de autoridade dominação poderiam existir, mas não seriam aplicáveis à burocracia: a tradicional - influência baseada em tradições, clãs, etc.; e a carismática - influência baseada nas características pessoais do líder).

É possível resumir as características da burocracia da seguinte forma:

1. Normas e regulamentos possuem caráter legal;
2. As comunicações são formalizadas e oficiais;
3. O trabalho é dividido de forma racional;
4. Os relacionamentos interpessoais conduzidos com impessoalidade;
5. A autoridade segue a hierarquia organizacional;
6. As rotinas e procedimentos são padronizados;
7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia;
8. A administração é especializada (não deve haver patrimonialismo);
9. Os membros da organização são profissionais;
10. O funcionamento da organização é completamente previsível.

A burocracia trás algumas vantagens. Para Weber, as vantagens da burocracia são:

1. **A racionalidade dos objetivos;**
2. **Cargos e tarefas bem definidas;**
3. **Rapidez nas decisões**, já que elas estão previstas;
4. **Interpretação única e clara** dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;
5. A **uniformidade de procedimentos** e rotinas de trabalho;
6. A **manutenção da continuidade da organização**, que se perpetua profissionalmente;
7. A **diminuição dos atritos entre os indivíduos**, já que cada um sabe claramente o seu papel;
8. **Estabilidade das decisões (constância)**, já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem.
9. **Alta confiabilidade das decisões**, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de **benefícios para as pessoas na organização**, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.



Apesar de tantos méritos, o que se observa é que a burocracia também pode gerar certas disfunções, ou consequências inesperadas da aplicação do modelo. As disfunções da burocracia são:

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças:** Como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos:** Como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;
5. **Categorização como base do processo decisório:** As decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** Como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;
7. **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Além das disfunções típicas desse modelo, deve-se ter em conta ainda que ele também possui críticas, que levantam o problema de sua racionalidade excessiva, visão mecanicista da organização em um sistema fechado, conservadorismo teórico, etc.



(CESPE/TCE-PE/Cargo 4) No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.

Comentário:

Está perfeita a assertiva. No modelo burocrático (racional-legal) realmente o que se busca é evitar a corrupção por meio do controle.

GABARITO: Certo.

Durante a crise do papel do estado ocorrida na Década de 1980, várias discussões sobre a eficiência e eficácia da máquina pública tomaram conta do debate sobre administração pública, especialmente no Reino Unido, nos Estados Unidos da América, Austrália e na Nova Zelândia. O resultado das práticas administrativas postas em prática por esses países e amplamente discutidas no âmbito acadêmico foi a proposta de **administração pública gerencial**, no âmbito de uma **Nova Gestão Pública (NGP)**.

A **Administração Pública Gerencial** foi criada na segunda metade do Século XX (por volta de 1960-1970) como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao aprofundamento da globalização e desenvolvimento tecnológico ocorridos neste período. Tem como fonte relevante a Administração Pública norte americana e a inglesa, incorporando no seu desenvolvimento as experiências neozelandesa e australiana. Ela vê a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, onde os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas. O foco deixa de ser o controle de processos (típico da burocracia) e passa a ser o controle dos resultados. Apesar de não haver ligação direta, o modelo gerencial costuma ser relacionado com a ideologia neoliberal, por conta do fato de que as medidas gerencialistas costumam ser utilizadas em conjunto com ajustes estruturais da máquina administrativa do Estado para que o déficit fiscal seja reduzido.



Algumas questões vão dizer que a administração pública gerencial tem origem enquanto modelo na década de 1980, buscando incorporar ferramentas do setor privado às organizações públicas, com base em melhoramentos de gestão que se iniciaram nas décadas de 1960-1970. Aceite isso.

Observa-se que o caráter na Nova Gestão Pública (NGP) é eminentemente gerencialista e propõe uma gestão pública baseada em (Martins, 2005): 1) processo decisório orientado a resultados/estratégico; 2) descentralização; 3) flexibilidade; 4) desempenho crescente e

pagamento por desempenho/produtividade; 5) competitividade interna e externa; 6) direcionamento estratégico; 7) transparência e cobrança de resultados (accountability).

Além disso, outras características são importantes, tais como: padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; separação entre política e gestão; desenvolvimento de habilidades gerenciais; terceirização; limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e estruturas diferenciadas.



Em outras palavras, você deve ter em mente que o foco da **administração pública gerencial** está centrado nos **resultados** a serem atingidos, utilizando técnicas mais flexíveis de gestão, típicas da iniciativa privada.

Já vi, inclusive, gente muito boa ter sua nota penalizada em provas discursivas por esquecer de falar no foco em resultados, além do foco no cidadão.



(CESPE/FUB/Auxiliar em Administração) As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo gerencialista, defendido pela Nova Administração Pública.

Comentário:

As práticas patrimonialistas realmente consistem em administração bens e rendas públicas como se fossem próprios, mas nada tem a ver com o modelo gerencialista da Nova Administração Pública.

GABARITO: Errado

Três modelos principais de administração pública gerencial emergem na Nova Gestão Pública: o modelo **gerencial puro**, o **com foco no consumidor** e o **orientado ao serviço público**.

O **modelo gerencial puro** possui como ponto central a **busca da eficiência**. Para isso, ele parte do pressuposto de que é preciso mudar o modo de funcionamento burocrático-weberiano. A melhor definição da responsabilidade de funcionários e o aumento da consciência sobre o valor dos recursos públicos para reduzir custos e maximizar a eficiência são características típicas deste modelo.



O modelo gerencial puro está baseado na chamada lógica fiscal (gastar os recursos arrecadados da melhor forma, gerando eficiência), tendo como principais instrumentos a avaliação de desempenho e o controle do orçamento. Discussões sobre o que hoje representa este modelo remontam ao Século XIX nos Estados Unidos, mas é a partir das Décadas de 1960-70 que os debates são feitos com vigor, fazendo com que ele tome a forma que conhecemos hoje.

O modelo gerencial com foco no consumidor (*consumerism* - consumerismo) dá destaque à flexibilidade da gestão, à qualidade dos serviços e à prioridade das demandas do cidadão, que é tido como o consumidor (ou cliente) dos serviços públicos. Ele surge quando a perspectiva da qualidade do serviço público, sob a ótica do cidadão, é introduzida no modelo gerencial. Possui maior ênfase gerencial e menor ênfase fiscal, enfatizando não a simples eficiência no gasto público, mas a efetividade do gasto para o cliente-cidadão através da contratualização dos resultados a serem obtidos pelos órgãos públicos.

A crítica mais geral ao modelo gerencial com foco no consumidor decorre da interpretação de que não se pode comparar consumidores/clientes de bens no mercado com “clientes” de serviço público, devendo este conceito ser substituído pelo de cidadão (o que só acontece no modelo PSO). Isto porque o conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente, uma vez que a cidadania implica direitos e deveres, e não só liberdade de escolher os serviços públicos, mas também a obrigação de contribuir com impostos independentemente do consumo de serviços públicos. Além disto, o cliente-cidadão do serviço público deve também ter o poder de controlar a administração através da escolha dos dirigentes, e não simplesmente consumir. A possível falta de equidade no consumo de serviços públicos também gera problemas para este modelo, uma vez que os cidadãos que possam se organizar melhor poderiam pressionar a administração e usufruir de uma maior quantidade e qualidade de serviços.



TOME NOTA!

Cliente-cidadão é um termo que expande a compreensão sobre o “cliente” (típico da administração privada) para um novo contexto, no qual o cliente-cidadão (em relação ao poder público) contribui para a sociedade por meio de pagamento de impostos independentemente de quais serviços públicos recebe diretamente, sem contribuição direta.

Além disso, este conceito está associado ao fato de que este “cliente-cidadão possui direitos, mas também a obrigação de contribuir com a administração pública, seja através do pagamento de impostos (como já mencionado), seja através da formulação de políticas ou ainda da avaliação dos serviços públicos prestados pela Administração à sociedade.

O modelo gerencial orientado ao serviço público (**Public Service Orientation - PSO**), por sua vez, tenta introduzir os conceitos de “accountability” (termo sem tradução específica, relacionado à responsabilização dos gestores), de transparência, os mecanismos de administração pública societal (com participação da sociedade) e da equidade, cidadania e justiça na prestação dos serviços públicos no modelo gerencial. Esta perspectiva ainda está em fase de amadurecimento, apesar de retomar questões da década de 80. A reflexão sobre este modelo passa por temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como “accountability”, transparência, participação política, equidade e justiça, questões praticamente ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial.

Toda essa discussão sobre os modelos gerenciais **constituem o cerne da Nova Gestão Pública (NGP)** - traduzida como “administração gerencial”, no Brasil.

Barzelay (2001, *apud* Marini, 2004), lembra que a NGP é, antes de tudo, um âmbito de debate (diálogo) profissional sobre a estrutura, gestão e controle da administração pública, envolvendo a comunidade acadêmica e funcionários e como tal deve-se descartar a tentação de definições formais concentrando o debate na busca de respostas, segundo determinadas circunstâncias, para as questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos.

Martins (2005) afirma que a nova gestão pública abarca duas perspectivas essencialmente complementares: Uma estratégica ou finalística, e uma perspectiva meio. A perspectiva finalística está ligada ao conceito de eficácia e efetividade da gestão pública. Sob essa visão, a administração pública deve buscar resultados para o cidadão e gerar impactos reais na sociedade por meio das políticas públicas implementadas. A perspectiva meio está ligada a uma gestão eficiente da máquina pública.

Perceba que a nova gestão pública é um movimento mais amplo para a melhoria da gestão, trazendo dentro de si a administração pública gerencial.

De forma geral, o movimento da Nova Gestão Pública é orientado para a satisfação das necessidades do cliente-cidadão e para o atendimento dos objetivos que a administração pública se propõe a atingir. Estes propósitos são atingidos através de um sistema de decisões descentralizadas, com estruturas horizontalizadas e incentivos ao uso da criatividade, inovação e formas flexíveis de gestão.

No conjunto, o que se verifica é que a flexibilidade, o foco em resultados, a perspectiva do cliente-cidadão e de maior accountability, típicos do modelo gerencial, fazem com que a Nova Gestão Pública seja a mais adequada para a administração pública moderna, que precisa se adaptar às constantes mudanças no ambiente e manter o foco nos resultados da ação pública sobre a população.

Apesar disso, várias características dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial coexistem até hoje na administração pública brasileira, que nunca conseguiu passar por uma verdadeira revolução burocrática ou gerencialista.

Por desencargo de consciência, vamos conhecer, desde já, as seis dimensões do desempenho da gestão pública que são típicas do modelo gerencialista adotado no Brasil, pois isso cai muito em concursos! Trata-se dos 6E's da Gestão Pública, segundo os documentos elaborados dentro de um importante programa de melhoria da gestão pública no Brasil – o Gespública:



Dimensão	Definição
Eficiência (resultado)	É a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o resultado com os recursos utilizados. É um conceito profundamente ligado à produtividade. O exemplo clássico é: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o seu custo, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores deste tipo podem ser encontrados nas Cartas de Serviços elaboradas pelos órgãos (onde constam de maneira clara e objetiva, todas as informações pertinentes aos serviços oferecidos, formas de acesso, compromissos e padrões de qualidade no atendimento) e em sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI.
Eficácia (resultado)	É a quantidade e a qualidade dos produtos e serviços entregues ao usuário. É o atingimento dos objetivos fixados. Por exemplo: se, na mesma campanha de vacinação citada, a meta é imunizar 100.000 crianças e este número for alcançado ou superado, podemos dizer que a campanha foi eficaz. Os indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão.
Efetividade (resultado)	São os impactos gerados pelos resultados obtidos (produtos/serviços, processos ou projetos). Está ligada ao grau de satisfação, valor agregado ou transformações promovidas no contexto em geral. É a dimensão mais ligada à missão da organização, e seus indicadores são mais difíceis de serem mensurados, dada a natureza dos dados e seu caráter temporal. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de doenças nas crianças , pode-se dizer que ela foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do PPA.
Economicidade (esforço)	Esta dimensão está ligada à obtenção e uso dos recursos (insumos) com o menor custo possível, dentro de requisitos de qualidade e quantidade exigidos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nos departamentos de compras e suprimentos das organizações.
Excelência (esforço)	Refere-se à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.
Execução (esforço)	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme o estabelecido. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no

Agora que vocês já entenderam os aspectos mais gerais sobre as diferentes formas de gestão pública, vamos estudar a evolução da administração pública brasileira a partir da década de 1930 e os mais importantes movimentos de reforma administrativa vividos desde então.

- Por hoje é isso pessoal!

- Agora que já estudamos todo o assunto da aula de hoje, vamos ver algumas questões comentadas!

Boa continuação com os estudos!

Abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



4. QUESTÕES COMENTADAS



Questões sobre modelos da administração pública

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Métricas explícitas de desempenho, controle de resultados e administração de recompensas são características associadas ao paradigma burocrático.

Comentário:

Ao contrário, tais pontos se relacionam apenas com o paradigma gerencial da administração.

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/STM/AJAA/2018) O estabelecimento de canais de comunicação direta com os usuários, a agilidade nas respostas dos prestadores de serviços públicos e a adoção de sistemas informacionais flexíveis e transparentes são práticas representativas da visão do cidadão como cliente da administração pública.

Comentário:

De fato, na administração pública orientada para o cliente-cidadão (modelo gerencial), temos canais de comunicação mais diretos e ágeis, além do uso de ferramentas de governança e transparência, como as mencionadas pela questão.

GABARITO: Certo.

3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Entre os parâmetros norteadores da nova administração pública, destaca-se a adoção de indicadores de desempenho e de controle dos resultados.

Comentário:

De fato, a NGP (modelo gerencial) busca utilizar indicadores para monitorar o desempenho e controlar os resultados, e não os processos.

GABARITO: Certo.

4. (CESPE/STJ/AJAA/2018) Contrapondo-se à ideologia do formalismo e à recompensa pelo desempenho, características da boa administração burocrática, o paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da capacitação permanente.

Comentário:



A administração burocrática não inclui recompensa pelo desempenho (isso é característica do modelo gerencial). No mais, há interpretações que dizem que o modelo gerencial é fundamentado em “confiança”, mas desconheço interpretação sobre a “capacitação permanente” (mas ela claramente não faz parte da essência do gerencialismo).

GABARITO: Errado

5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A nova administração pública se baseia na aplicação do poder racional-legal à gestão pública, seguindo parâmetros weberianos.

Comentário:

Ao contrário: a nova administração pública busca ir além do modelo racional-legal (burocrático).

GABARITO: Errado.

6. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A São características do modelo gerencial: a impessoalidade, o controle baseado nos processos e a avaliação de desempenho.

Comentário:

O modelo burocrático é que é baseado em controle de processos, impessoalidade, desempenho, meritocracia, etc. O modelo gerencial busca ir além: utiliza-se das melhores técnicas de administração para buscar a entrega de resultados para o cidadão.

Lembre-se:

GABARITO: Errado.

7. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A centralização administrativa é um dos pressupostos do modelo da administração pública gerencial.

Comentário:

Ao contrário, o modelo gerencial é baseado em descentralização, e não em centralização administrativa.

GABARITO: Errado.

8. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Como forma de reprimir a corrupção e o nepotismo, que são características do modelo patrimonialista, a administração pública burocrática está embasada na presença de normas e rigidez de procedimentos.

Comentário:

Perfeito. A burocracia realmente busca superar as características do patrimonialismo, conforme apontado pela questão. Além disso, a questão também aponta corretamente que a administração pública burocrática é embasada em normas e procedimentos rígidos.

GABARITO: Certo.

9. (CESPE/STJ/AJAA/2018) São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.



Comentário:

O examinador pegou algumas das características da burocracia e mencionou como “princípios”. Não há nenhum problema em utilizar-se dessa linguagem, motivo pelo qual a questão está correta.

GABARITO: Certo.

10. (CESPE/STJ/AJAA/2018) O aparelho do Estado patrimonialista funcionava como uma extensão do poder do soberano e os servidores possuíam status de nobreza real.

Comentário:

A máquina administrativa do Estado patrimonialista realmente existia para servir ao detentor de poder. Neste sentido, os participantes da máquina recebiam títulos de nobreza e serviam ao interesse pessoal do soberano, assim como afirmado pelo examinador.

GABARITO: Certo.

11. (CESPE/PC-MA/Perito Criminal) Na gestão pública democrática, a administração de políticas sociais voltada à defesa dos interesses das classes subalternas deve ter como referência o modelo de

- a) administração pública gerencialista, devido ao seu explícito alinhamento com os interesses populares, expresso por meio de seu poder racional-legal.
- b) administração patrimonialista, que considera o aparelho de Estado como a extensão da participação direta, combatendo o nepotismo e a corrupção.
- c) administração pública burocrática, que garante autonomia ao administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.
- d) planejamento estratégico, que busca ultrapassar a democracia representativa, combinando-a com a democracia participativa.
- e) planejamento normativo ou tradicional, cujas técnicas e métodos permitem, sozinhos, criar estratégias políticas de gestão que atendam aos interesses populares.

Comentário:

Questão interessante e interpretativa, que busca que você identifique o “modelo” que busca atender ao interesse do povo (“classe subalterna”). Neste sentido:

- a) errada. O modelo gerencialista (que é a resposta que eu pensaria correta) não é racional-legal.
- b) errada. O modelo patrimonialista não atende aos interesses do povo, mas sim aos interesses do governante.
- c) errada. O modelo burocrático não atende aos interesses do povo, mas da máquina pública.
- d) certa. “Planejamento estratégico” não é propriamente um “modelo” para administração de políticas sociais, mas podemos interpretar que é possível e positivo que se utilize o planejamento estratégico para alinhar as políticas com os verdadeiros interesses das pessoas.
- e) errada. Não faz sentido planejar com base em normas para servir aos interesses das pessoas.

GABARITO: D.



12. (CESPE/STM/TJAA/2018) A corrupção e o nepotismo são fenômenos típicos da administração pública patrimonialista.

Comentário:

Está perfeita. O modelo patrimonialista realmente possui como características a corrupção, o nepotismo e outras, todas voltadas para o aproveitamento da máquina pública pelo governante.

GABARITO: Certo.

13. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) O modelo de administração pública no qual não há distinção na forma de gerenciar bens públicos e privados denomina-se

- a) neoliberal.
- b) de bem-estar social.
- c) gerencialista.
- d) patrimonialista.
- e) burocrático.

Comentário:

Trata-se da essência do modelo patrimonialista.

Na essência, o modelo burocrático busca superar o patrimonialista com eficiência, profissionalismo, meritocracia, etc., e o gerencial busca implementar técnicas modernas do setor privado no público, aumentando a efetividade e implementando mecanismos flexíveis.

GABARITO: D.

14. (CESPE/TRE-PE/AJAJ/2017) O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo

- a) burocrático.
- b) gerencial.
- c) de bem-estar.
- d) oligárquico.
- e) patrimonialista.

Comentário:

O comando da questão traz a essência do modelo burocrático!

GABARITO: A.

15. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.

Comentário:

Está perfeita a assertiva. No modelo burocrático (racional-legal) realmente o que se busca é evitar a corrupção por meio do controle.

GABARITO: Certo.



16. (CESPE/TCE-PE/Cargo 5/2017) O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.

Comentário:

Perfeito! O modelo burocrático realmente usa a autoridade racional-legal e possui, entre suas características marcantes: impessoalidade, formalismo, profissionalismo, etc.

GABARITO: Certo

17. (CESPE/TCE-PE/Cargo 5/2017) A produtividade e a eficiência — parâmetros tradicionais de recompensa nas organizações privadas — podem não ser critérios determinantes para a designação de servidores para cargos de direção na administração pública, razão por que tal tarefa constitui um desafio para o gestor de pessoal que deseje aplicar técnicas de administração gerencial a organizações públicas.

Comentário:

Gostei dessa questão! Ela afirma, com cuidado, que a eficiência e produtividade podem (na prática) não ser consideradas, e que isso pode ser considerado um desafio para aplicar técnicas gerenciais – está perfeita!

GABARITO: Certo

18. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo gerencialista, defendido pela Nova Administração Pública.

Comentário:

As práticas patrimonialistas realmente consistem em administração bens e rendas públicas como se fossem próprios, mas nada tem a ver com o modelo gerencialista da Nova Administração Pública.

GABARITO: Errado

19. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O modelo burocrático foi adotado por diversos países em substituição ao modelo patrimonialista de administração pública, no qual o patrimônio público não se distinguia do privado

Comentário:

De fato, o modelo burocrático foi uma solução adotada por muitos países para superar o patrimonialismo e suas características, conforme apresentado pela questão.

GABARITO: Certo.

20. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.

Comentário:

O modelo burocrático de fato possui como desvantagem sua rigidez, que tende a levar à ineficiência, especialmente se comparado ao modelo de administração pública gerencial.

GABARITO: Certo.



21. (CESPE/CADE/Analista Técnico - Administrativo/2014) A fim de combater o nepotismo e a corrupção patrimonialista, o Estado burocrático orientava-se pelas ideias de profissionalização, flexibilização dos processos, impessoalidade e gestão participativa.

Comentário:

O modelo burocrático de estado realmente busca superar o nepotismo e a corrupção típicos do patrimonialismo, utilizando-se principalmente de profissionalização, controle dos processos, impessoalidade e várias outras coisas.

Apesar disso, os processos burocráticos são padronizados, e não flexíveis, como apresentado pela questão. Além disso, não se fala em gestão participativa no modelo burocrático, e sim no poder da hierarquia. Tanto processos flexíveis quanto gestão participativa são, na verdade, características típicas do modelo gerencial de administração.

GABARITO: Errado.

22. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.

Comentário:

Questão perfeita! Está certa!

GABARITO: Certo

23. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) A organização pública geralmente encontra dificuldade para avaliar as necessidades dos seus clientes, que são os cidadãos, pois não consegue captar sinais claros do mercado.

Comentário:

De fato o governo deve considerar os interesses do cliente-cidadão (visão da administração gerencial - *consumerism*), mas não há "mercado" de atuação do governo no sentido tradicional, por isso é difícil para as instituições a compreensão exata do que o cliente quer. Por exemplo, não há competição que faça o cliente preferir um fornecedor a outro, emitindo sinais claros de que o serviço ofertado não é interessante.

GABARITO: Certo.

24. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Uma organização que se baseia nos pressupostos da administração pública burocrática orienta-se para a prestação de serviços ao cidadão, sendo, contudo, tolerante aos abusos contra o patrimônio público.

Comentário:

Uma organização baseada no modelo burocrático será orientada para os seus próprios processos e para o controle. Ela busca superar o patrimonialismo, por isso também é errado afirmar que ela será tolerante com os abusos contra o patrimônio público.

GABARITO: Errado

25. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) O controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almejadas pela administração pública burocrática.

Comentário:



A administração burocrática visa superar o quê? R.: o patrimonialismo e suas características. O patrimonialismo é marcado pelos abusos contra o patrimônio público, cometidos pelos administradores.

1+1 = 2.: de fato, a administração pública burocrática visa superar os abusos contra o patrimônio público!

GABARITO: Certo.

26. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.

Comentário:

Perfeitamente correto. Weber criou a burocracia justamente como forma de tornar a organização eficiente com base na autoridade racional-legal.

GABARITO: Certo.

27. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) Preservando a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.

Comentário:

Questão interessante.

O modelo gerencial de fato proporciona um sistema de gestão voltado para resultados. Justamente por isso, trata-se de um sistema flexível, que aceita a redução das formalidades e dos excessos de tecnicismos para que os resultados possam ser alcançados.

No passado, a simples palavra “controle” (como utilizada na questão) já assumiu conotações burocráticas na visão do Cespe. Se fosse apenas esse “erro”, seria uma questão passível de recurso, mas ainda bem que não foi!

GABARITO: Errado.

28. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.

Comentário:

A questão não está perfeitamente redigida, mas com certeza está errada.

Em sua essência, ela está dizendo que o modelo de administração burocrática é voltado para definição, análise e medição dos resultados, o que está errado. Trata-se de características da administração gerencial.

GABARITO: Errado.

29. (FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização – Administração/2015) A administração pública gerencial surgida no final do século passado tem como fundamento o pressuposto de que:

a) atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;

b) princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema ordenado de subordinação, com supervisão dos postos inferiores pelos superiores;



- c) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;
- d) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;
- e) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.

Comentário:

A administração pública gerencial busca a resolução dos problemas da sociedade, não sendo autocentrada ou voltada para os meios utilizados, como a burocrática.

Tudo que diz respeito à rigidez, autocracia, coerção, regras, normas, foco interno, etc., deve ser desconsiderado.

Assim, apenas a alternativa C faz sentido!

GABARITO: C.

30. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) As opções a seguir apresentam pontos fundamentais do modelo de administração pública gerencial, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Foco nos cidadãos, como beneficiários da administração.
- b) Avaliação do desempenho, como instrumento efetivo de gestão.
- c) Ênfase na inovação, como característica básica de gestão.
- d) Foco em processos, como instrumento de controle.
- e) Busca de resultados, como fator determinante de gestão.

Comentário:

A administração pública gerencial não possui foco nos processos e no cumprimento de regras e normas – o que é típico apenas do modelo burocrático de administração pública.

GABARITO: D.

31. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Administração/2018) O modelo patrimonialista de administração pública

- a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.
- b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.
- c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.
- d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.
- e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

Comentário:

O modelo patrimonialista é o primeiro, baseado na mistura do patrimônio do governante com o público, sendo a essência do que é apresentado na alternativa B.



GABARITO: B.

32. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/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.

Comentário:

O modelo gerencial introduz o controle e avaliação por resultados posteriormente à execução. Em outras palavras, trata da avaliação “a posteriori”. Atenção: o controle de processos continua existindo, ele só deixa de ser o foco!

GABARITO: D.

33. (FCC/Prefeitura de Macapá-AP/Administrador/2018) A adoção do modelo gerencial de Administração pública trouxe, entre outras mudanças de paradigma em relação ao modelo burocrático,

- a) o controle de resultados das ações públicas, exercido a posteriori, adicional ao controle meramente formal e apriorístico.
- b) a meritocracia, em substituição ao clientelismo próprio do modelo burocrático.
- c) a especialização técnica dos servidores, abandonando o patrimonialismo próprio do modelo burocrático.
- d) a verticalização das estruturas hierárquicas, como forma de obter ganhos de escala nos serviços públicos.
- e) a transferência à iniciativa privada de atividades inseridas no núcleo estratégico público, e não apenas daquelas não exclusivas de Estado.

Comentário:

O modelo gerencial introduz o controle e avaliação por resultados posteriormente à execução. Em outras palavras, trata da avaliação “a posteriori”. Atenção: o controle de processos continua existindo, ele só deixa de ser o foco!

GABARITO: A.

34. (FCC/TRT24/AJAA/2017) Constitui(em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:

- a) combate ao patrimonialismo.



- b) controle de resultados.
- c) formalização dos procedimentos.
- d) profissionalização do corpo técnico.
- e) hierarquia e meritocracia.

Comentário:

O modelo gerencial enfoca a busca de resultados, ao contrário do modelo burocrático, que é focado nos meios. Assim, a única alternativa correta é a letra B, pois as demais se referem a inovações do modelo burocrático sobre o patrimonialista.

GABARITO: B

35. (FCC/ARTESP/Agente de Fiscalização – Técnico em Contabilidade/2017) Considere as afirmativas abaixo sobre o Modelo de Sistema Burocrático:

- I. Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
- II. Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da organização como um todo.
- III. Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afeta os níveis superiores. Pouca delegação.
- IV. Cargos ocupados por especialistas, com atribuições sistematicamente definidas.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e III.
- b) III e IV.
- c) II e IV.
- d) I, II e III.
- e) II, III e IV.

Comentário:

Os itens III e IV estão perfeitamente em sintonia com as características da burocracia. Vejamos os erros nos demais:

- I) errado. Ao contrário, na burocracia a interação é mais vertical (entre chefes e subordinados) do que horizontal (entre colegas).
- II) errado. Não tem o menor sentido!

GABARITO: B.

36. (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.



Comentário:

O modelo do gerencialismo puro é voltado para economia e eficiência; o *consumerism* é voltado para a qualidade dos serviços públicos e efetividade; o *PSO* é votado para a responsabilização, prestação de contas (*accountability*) e equidade.

Com isso em mente, percebe-se a alternativa E como única resposta.

GABARITO: E.

37. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/2015) Ao longo das décadas de 1980 e 1990, três visões da Administração pública, com razoável grau de intercâmbio entre elas, surgiram do debate sobre a aplicação da administração gerencial, também conhecida como managerialism, ao setor público: o Gerencialismo Puro, o Consumerism e a Public Service Orientation – PSO. Sobre o tema, é correto afirmar:

- a) A Public Service Orientation – PSO introduziu a contratualização de resultados no setor público, visando a estimular o controle e avaliação dos serviços públicos.
- b) A introdução do Gerencialismo Puro na Administração pública teve como principais objetivos reduzir os custos do setor público e assegurar a qualidade dos serviços prestados.
- c) Os principais instrumentos gerenciais introduzidos pelo Consumerism para alcançar eficiência foram o controle orçamentário e a avaliação de desempenho organizacional.
- d) O Consumerism introduziu o conceito de qualidade no serviço público, chamando a atenção para a efetividade dos serviços prestados.
- e) O Gerencialismo Puro substituiu o conceito de consumidor pelo de cidadão e resgatou a participação como mecanismo de transparência.

Comentário:

Vamos ver em detalhes cada uma das alternativas:

- A) Errada. A contratualização de resultados é característica do *consumerism*, e não do PSO.
- B) Errada. A redução de custos realmente é um foco do gerencialismo puro, mas a busca por qualidade na prestação do serviço público é uma característica do *consumerism*.
- C) Errada. Esses instrumentos foram introduzidos pelo gerencialismo puro.
- D) Certa. Qualidade do serviço público e efetividade ganham destaque no *consumerism*, como afirmado pela questão.
- E) Errada. Na verdade essas são características do PSO.

GABARITO: D.

38. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/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, conseqüentemente, 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.



Comentário:

Questão interessante, que merece ter cada uma de suas alternativas comentadas em relação à sua aderência à administração pública burocrática:

- A) Errada. Apesar de caracterizar-se pelo controle rígido, o foco é o cumprimento de normas e regras, e não o uso de indicadores, que só surge no modelo gerencial.
- B) Errada. Apesar de estar baseada no mérito profissional, o cumprimento de metas não é considerado, pois as metas só são propostas no modelo gerencial.
- C) Certa! Está perfeitamente aderente ao modelo burocrático.
- D) Errada. Apesar de estar baseada no mérito, o foco é o cumprimento de normas e regras, não havendo contrato de gestão (que só é criado no modelo gerencial).
- E) Errada. Apesar de ter sido adotada em substituição a administração patrimonialista (patrimonial, segundo a questão), esta última não distinguia o patrimônio público do privado.

GABARITO: C.

39. (FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/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.

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas sobre a administração pública gerencial:

- A) Errada. Ao contrário, a redução de custos é proposta por meio da descentralização da ação pública para a administração indireta e a execução de serviços econômicos pelo setor privado.
- B) Errada. Trata-se de característica da administração patrimonialista.
- C) Errada. Regras e procedimentos não são características da administração gerencial, mas sim da administração burocrática.
- D) Errada. A impessoalidade do servidor em nada se confunde com a necessidade gerencial de entender a necessidade do cliente-cidadão para poder atendê-la com proximidade.
- E) Certa! É exatamente isso!

GABARITO: E.

40. (FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/2015) Considere:

A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia.



Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras.

Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US\$ 23,8 bilhões, em 2016.

(BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)

Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:

- I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.
- II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.
- III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em

- a) I, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) III, apenas.
- e) I, II e III.

Comentário:

Questão puramente interpretativa, considerando o que é dito na questão e o conteúdo de administração pública burocrática. Vejamos cada item:

I - Errado. Ao contrário do que afirma o item, o fornecimento de informações detalhadas e repetidas diminui a competitividade das exportações.

II - Certo. O excesso de trâmites realmente é apontado pela questão como um dificultador da eficiência econômica.

III - Certo. O excesso de formalismo e papelório realmente é uma disfunção da burocracia e, segundo a questão, reduz a competitividade das exportações.

Assim, apenas II e III estão corretos.

GABARITO: B.

41. (FCC/TC-CE/Conselheiro/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.

Comentário:

Pensando nas diferenças entre o modelo burocrático e o patrimonialista, analisemos as alternativas:

- A) Errada. Trata-se de características patrimonialistas.
- B) Errada. Mais características patrimonialistas.
- C) Errada. Trata-se de diferença entre o modelo gerencial e o burocrático.
- D) Errada. Trata-se de uma característica do modelo gerencial.
- E) Certa. A meritocracia e o combate à corrupção e ao nepotismo realmente são evoluções do modelo burocrático, quando comparado ao modelo patrimonialista.

GABARITO: E.

42. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/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.

Comentário:

Uma análise crítica do patrimonialismo permite verificar:

- A) Certa. A ausência de carreiras e de distinção do patrimônio público do privado são problemas do modelo patrimonialista.
- B) errada. Trata-se de crítica à burocracia.
- C) Errada. A falta de flexibilidade e abuso de poder central são críticas à burocracia.
- D) Errada. Trata-se de crítica à burocracia.
- E) Errada. No patrimonialismo não havia essa supremacia do interesse público, por isso não faz o menor sentido.

GABARITO: A.

43. (FCC/TRT18/AJAA/2013) O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em

- a) caráter racional e divisão do trabalho.
- b) hierarquia de autoridade.
- c) impessoalidade nas relações.
- d) relação de coesão ou de antagonismo.
- e) caráter formal das comunicações.

Comentário:



As características da burocracia são:

- Normas e regulamentos possuem caráter legal;
- As comunicações são formalizadas e oficiais;
- O trabalho é dividido de forma racional;
- Os relacionamentos são impessoais;
- A autoridade segue a hierarquia organizacional;
- As rotinas e procedimentos são padronizados;
- A competência técnica é valorizada através da meritocracia;
- A administração é especializada (não há patrimonialismo);
- Os membros da organização são profissionais
- O funcionamento da organização é completamente previsível.

Assim, a única alternativa que não traz uma característica, nem de forma mais interpretativa, é a letra D.

GABARITO: D.

44. (COPEVE/UFAL/UFAL/2016) [...] Os processos sociais já não mais fluem conectados linearmente, sob a lógica de uma comunicação hierarquizada, transmitida em forma de pirâmide, da cúspide à base, o que se afeiçoava e servia de conveniente modelo a uma disposição estamentária das sociedades, mas distintamente, todos esses processos se interconexionam, organizados em redes [...].

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade, finalidade, eficiência, resultados. Belo Horizonte: Forum, 2008, p. 53.

A figura da pirâmide, aplicada à Administração Pública, está ligada ao modelo denominado como

- a) Governança Corporativa.
- b) Administração Gerencial.
- c) Administração Burocrática.
- d) Nova Administração Pública.
- e) Administração Público-Privada.

Comentário:

A figura da pirâmide hierárquica descrita na questão está ligada diretamente à administração pública burocrática, que possui formalidade na estrutura e hierarquia que flui do topo para a base da pirâmide.

GABARITO: C.

45. (QUADRIX/CRF-PR/Assistente Administrativo Operacional/2016) A administração pública gerencial surgiu em decorrência dos avanços tecnológicos e da necessidade do Estado em competir a níveis de igualdade econômica e social com outros países (sobretudo devido à globalização, que gerou uma nova organização política e econômica mundial). Acerca das características desse tipo de administração, julgue as afirmativas como C (corretas) ou E (erradas).

(...) É mais focada na centralização política e administrativa quanto à tomada de decisões.



(...) Possui boa flexibilidade organizacional.

(...) Procura adequar as organizações públicas ao seu objetivo primário, que é a excelência nos resultados.

(...) Ao voltar-se para o atendimento ao cidadão, rompeu por completo os princípios do modelo anterior, a Administração Burocrática.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) C – C – E – E
- b) E – C – C – E
- c) E – C – E – C
- d) C – E – C – C
- e) C – C – C – E

Comentário:

O comando da questão é um tanto mal feito, por tomar como verdade absoluta uma interpretação unilateral (possível) sobre o assunto. Como o foco não está no comando, mas sim nas assertivas, analisemos cada uma:

I) Errada. O foco da administração gerencial é na descentralização.

II) Certa. A flexibilidade é característica da administração gerencial.

III) Certa. A Excelência nos resultados para a população.

IV) Errada. O modelo gerencial não rompe completamente com a burocracia, que continua coexistindo.

GABARITO: B.

46. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo/2017) Leia as afirmações abaixo sobre formas de Administração Pública e assinale a alternativa correta.

I. Administração pública patrimonialista tem como princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

II. Administração pública burocrática funciona como uma extensão do poder soberano e seus auxiliares servidores possuem status de nobreza real.

III. Administração pública gerencial tem como pontos essenciais a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços.

- a) Nenhuma das afirmações está correta
- b) Todas as afirmações estão corretas
- c) Somente a afirmação I está correta
- d) Somente a afirmação III está correta
- e) Somente a afirmação II está correta

Comentário:

Vejamos:

I) Errado. A administração patrimonialista é aquela que funciona como uma extensão do poder soberano e seus auxiliares servidores possuem status de nobreza real.

II) Errado. A administração burocrática é aquela que tem como princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.



III) Certo. Uma das fases da administração gerencial é voltada para a eficiência, aumento de qualidade e redução de custos. Cuidado: da forma que foi redigida, essa frase também poderia ser considerada aplicável à administração pública burocrática!

GABARITO: D.

47. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo/2016) A Administração Pública tem muitos dos preceitos da Administração Burocrática de Max Weber. Esses preceitos ou fundamentos estão descritos abaixo.

Assinale a alternativa que não contém um desses fundamentos.

- a) A valorização das pessoas enquanto indivíduos.
- b) A posição do funcionário nesse modelo organizacional.
- c) As premissas e os fenômenos concomitantes à burocratização.
- d) A natureza permanente do aparato burocrático.
- e) A posição de poder da burocracia.

Comentário:

Questão interpretativa, tendo como base o conteúdo sobre a teoria da burocrática e sua aplicação prática.

Note que a questão busca a alternativa errada.

Ela já começa mal, ao afirmar que a teoria da burocracia considera a valorização das pessoas enquanto indivíduos. Isso simplesmente não tem nenhuma relação com a teoria! Ao contrário, os indivíduos são vistos apenas como parte do grande aparato burocrático que é a organização, que deve funcionar como uma máquina. Assim, as pessoas são mera força motriz para fazer a máquina funcionar.

GABARITO: A.

48. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras/2014) A Administração Pública Gerencial se inspira na Administração de Empresas, entretanto, não pode ser confundida com esta última. Sobre alguns conceitos da Administração Pública Gerencial, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos, não como cliente de seus serviços.

II. Na Administração Pública Gerencial os resultados da ação do Estado são considerados bons não apenas porque os processos administrativos estão sob controle, são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão- cliente estão sendo atendidas.

Estão corretas as afirmativas:

- a) Apenas a afirmativa I está correta.
- b) Apenas a afirmativa II está correta.
- c) As afirmativas I e II estão corretas.
- d) Nenhuma afirmativa está correta.

Comentário:

Vejamos:

I) Errada. O cidadão é visto como verdadeiro cliente dos serviços prestados pelo Poder Público, na Administração Gerencial, o que vai muito além do simples conceito de contribuinte.



II) Certa. O foco da administração gerencial está nos resultados, sempre respeitando os processos, sua qualidade e a legalidade.

GABARITO: B.

49. (IBFC/SEPLAG-MG/Administrador/2013) Na Administração Pública _____, os governos não podiam demitir funcionários de baixa produtividade, não podiam premiar os bons funcionários pelos resultados obtidos e não conseguiam direcionar a administração para os resultados. Esta antecedeu a Administração Pública Gerencial.

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna da frase acima.

- a) Burocrática.
- b) Administrativa.
- c) Coerente.
- d) Centralizadora.

Comentário:

Os modelos da administração pública são o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

O que antecede o gerencial é o burocrático. Só com isso, já teríamos a resposta da questão, mas é importante lembrar que o sistema burocrático buscava a eficiência, mas não o conseguia na prática, que é o que a questão apresenta!

GABARITO: A.

50. (AOC/PR/Câmara de Maringá-PR/Assistente Legislativo/2017) São características da Teoria da Burocracia, também chamada de modelo burocrático, EXCETO

- a) subordinação às normas internas da organização.
- b) cargos preenchidos por mérito.
- c) ênfase nas pessoas.
- d) hierarquia.
- e) competência técnica.

Comentário:

O modelo burocrático é baseado nas normas e regras da organização para evitar o patrimonialismo por meio de meritocracia, valorização da competência técnica, regras, normas e hierarquia, entre outros.

Nesta questão, o único ponto que não tem sentido em relação ao modelo burocrático é a letra C, pois ele não possui nenhuma ênfase em pessoas.

GABARITO: C.

51. (CEPERJ/SEFAZ-RJ/Oficial de Fazenda/2013) A doutrina desenvolveu três modelos teóricos de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Cada um deles, com suas peculiaridades, foram experimentados na administração pública brasileira. Assim, sobre as principais características do modelo gerencial, suas fases ou dimensões é correto afirmar que:

- A) o modelo gerencial é autorreferido, ou seja, considera o cliente como foco da atuação do gestor.
- B) o *consumerism*, uma das fases do modelo gerencial, enfatiza a equidade e considera os beneficiários dos serviços públicos como contribuintes, ou seja, como cidadãos que geram renda ao Estado.



- C) a transparência, a participação popular e a centralização são características desse modelo.
D) uma das críticas dirigidas ao *consumerism* é o fato de o modelo considerar os beneficiários dos serviços públicos não como clientes, mas como cidadãos.
E) no gerencialismo se defende a transparência dos atos da administração pública, o controle social e o fortalecimento da democracia.

Comentário:

Pessoal,

O modelo gerencial é caracterizado por transparência, *accountability* vertical, participação popular, descentralização das decisões, etc. Duas vertentes se destacam, e uma delas é cobrada na questão, o *consumerism*. Para ela, o cidadão é também cliente da ação estatal, independente de contribuir para a prestação dos serviços públicos.

A simples leitura do resumo acima evidencia os erros das alternativas A, B, C, e D, restando apenas a alternativa E como resposta à questão – que está totalmente certa!

GABARITO: E.

52. (FUNRIO/IF-PI/Administração/2014) No livro intitulado Gestão Pública, Edson Nascimento (2010:9) discorre sobre as diferenças entre a Administração Pública Gerencial e a Administração Pública Burocrática. Marque a alternativa que contém características da Administração Pública Gerencial:

- a) Concentra-se no processo.
- b) É autorreferente e define os procedimentos para contratação de pessoal.
- c) Define os procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços.
- d) Tem controle de procedimentos.
- e) Utilizam-se contratos de gestão e indicadores de desempenho.

Comentário:

Todos os elementos mencionados referem-se à administração pública burocrática, com exceção da alternativa E.

GABARITO: E.

53. (FUNRIO/MPOG/ATI/2013) A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços sob a responsabilidade do Estado, sendo correto afirmar que possui, dentre outras, as seguintes características:

- A) Concentra-se no processo e controla procedimentos.
- B) Tem alta especialização e é autorreferente.
- C) Opera sistemas administrativos e é centralizadora.
- D) Foca o cidadão e concentra-se no processo.
- E) Orienta-se para resultados e evita procedimentos rígidos

Comentário:

Questão tranquila!

Para ela, temos que entender qual é o foco da administração pública gerencial. Neste sentido, vamos analisar cada uma das alternativas:

- A) *Concentra-se no processo e controla procedimentos.*



Errado! A administração pública burocrática é que é controladora de procedimentos e concentrada nos processos!

B) Tem alta especialização e é autorreferente.

Errado! Trata-se também de característica da administração pública burocrática!

C) Opera sistemas administrativos e é centralizadora.

Errado! Estas também são características da administração pública burocrática!

D) Foca o cidadão e concentra-se no processo.

Errada! Esta é mais escorregadia, pois a administração pública gerencial realmente possui foco sobre o cidadão, mas se concentra no atendimento de suas demandas e na geração de resultados, e não nos processos. A concentração nos processos é característica da administração burocrática.

E) Orienta-se para resultados e evita procedimentos rígidos

Certo! A administração pública gerencial é orientada para os resultados a serem atingidos, e não os processos pelos quais estes resultados são alcançados. Além disso, os procedimentos rígidos – típicos da administração burocrática – são evitados na administração gerencial.

GABARITO: E.



5. LISTA DE QUESTÕES



Questões sobre modelos da administração pública

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Métricas explícitas de desempenho, controle de resultados e administração de recompensas são características associadas ao paradigma burocrático.
2. (CESPE/STM/AJAA/2018) O estabelecimento de canais de comunicação direta com os usuários, a agilidade nas respostas dos prestadores de serviços públicos e a adoção de sistemas informacionais flexíveis e transparentes são práticas representativas da visão do cidadão como cliente da administração pública.
3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) Entre os parâmetros norteadores da nova administração pública, destaca-se a adoção de indicadores de desempenho e de controle dos resultados.
4. (CESPE/STJ/AJAA/2018) Contrapondo-se à ideologia do formalismo e à recompensa pelo desempenho, características da boa administração burocrática, o paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da capacitação permanente.
5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A nova administração pública se baseia na aplicação do poder racional-legal à gestão pública, seguindo parâmetros weberianos.
6. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A São características do modelo gerencial: a impessoalidade, o controle baseado nos processos e a avaliação de desempenho.
7. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A centralização administrativa é um dos pressupostos do modelo da administração pública gerencial.



8. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Como forma de reprimir a corrupção e o nepotismo, que são características do modelo patrimonialista, a administração pública burocrática está embasada na presença de normas e rigidez de procedimentos.
9. (CESPE/STJ/AJAA/2018) São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.
10. (CESPE/STJ/AJAA/2018) O aparelho do Estado patrimonialista funcionava como uma extensão do poder do soberano e os servidores possuíam status de nobreza real.
11. (CESPE/PC-MA/Perito Criminal) Na gestão pública democrática, a administração de políticas sociais voltada à defesa dos interesses das classes subalternas deve ter como referência o modelo de
- a) administração pública gerencialista, devido ao seu explícito alinhamento com os interesses populares, expresso por meio de seu poder racional-legal.
 - b) administração patrimonialista, que considera o aparelho de Estado como a extensão da participação direta, combatendo o nepotismo e a corrupção.
 - c) administração pública burocrática, que garante autonomia ao administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.
 - d) planejamento estratégico, que busca ultrapassar a democracia representativa, combinando-a com a democracia participativa.
 - e) planejamento normativo ou tradicional, cujas técnicas e métodos permitem, sozinhos, criar estratégias políticas de gestão que atendam aos interesses populares.
12. (CESPE/STM/TJAA/2018) A corrupção e o nepotismo são fenômenos típicos da administração pública patrimonialista.
13. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) O modelo de administração pública no qual não há distinção na forma de gerenciar bens públicos e privados denomina-se
- a) neoliberal.
 - b) de bem-estar social.
 - c) gerencialista.
 - d) patrimonialista.
 - e) burocrático.
14. (CESPE/TRE-PE/AJAJ/2017) O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo
- a) burocrático.

- b) gerencial.
- c) de bem-estar.
- d) oligárquico.
- e) patrimonialista.

15. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.

16. (CESPE/TCE-PE/Cargo 5/2017) O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.

17. (CESPE/TCE-PE/Cargo 5/2017) A produtividade e a eficiência — parâmetros tradicionais de recompensa nas organizações privadas — podem não ser critérios determinantes para a designação de servidores para cargos de direção na administração pública, razão por que tal tarefa constitui um desafio para o gestor de pessoal que deseje aplicar técnicas de administração gerencial a organizações públicas.

18. (CESPE/FUB/Auxiliar em Administração/2016) As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo gerencialista, defendido pela Nova Administração Pública.

19. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O modelo burocrático foi adotado por diversos países em substituição ao modelo patrimonialista de administração pública, no qual o patrimônio público não se distinguia do privado

20. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.

21. (CESPE/CADE/Analista Técnico - Administrativo/2014) A fim de combater o nepotismo e a corrupção patrimonialista, o Estado burocrático orientava-se pelas ideias de profissionalização, flexibilização dos processos, impessoalidade e gestão participativa.

22. (CESPE/MPU/Técnico Administrativo/2013) Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.

23. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) A organização pública geralmente encontra dificuldade para avaliar as necessidades dos seus clientes, que são os cidadãos, pois não consegue captar sinais claros do mercado.



24. (CESPE/BACEN/Analista – Gestão e Análise Processual/2013) Uma organização que se baseia nos pressupostos da administração pública burocrática orienta-se para a prestação de serviços ao cidadão, sendo, contudo, tolerante aos abusos contra o patrimônio público.
25. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) O controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almejadas pela administração pública burocrática.
26. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.
27. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) Preservando a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.
28. (CESPE/TRT10/Técnico Judiciário - Administrativo/2013) O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.
29. (FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização – Administração/2015) A administração pública gerencial surgida no final do século passado tem como fundamento o pressuposto de que:
- a) atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;
 - b) princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema ordenado de subordinação, com supervisão dos postos inferiores pelos superiores;
 - c) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;
 - d) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;
 - e) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.
30. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) As opções a seguir apresentam pontos fundamentais do modelo de administração pública gerencial, à exceção de uma. Assinale-a.
- a) Foco nos cidadãos, como beneficiários da administração.
 - b) Avaliação do desempenho, como instrumento efetivo de gestão.
 - c) Ênfase na inovação, como característica básica de gestão.
 - d) Foco em processos, como instrumento de controle.
 - e) Busca de resultados, como fator determinante de gestão.
31. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Administração/2018) O modelo patrimonialista de administração pública



- a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.
- b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.
- c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.
- d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.
- e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

32. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/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.

33. (FCC/Prefeitura de Macapá-AP/Administrador/2018) A adoção do modelo gerencial de Administração pública trouxe, entre outras mudanças de paradigma em relação ao modelo burocrático,

- a) o controle de resultados das ações públicas, exercido a posteriori, adicional ao controle meramente formal e apriorístico.
- b) a meritocracia, em substituição ao clientelismo próprio do modelo burocrático.
- c) a especialização técnica dos servidores, abandonando o patrimonialismo próprio do modelo burocrático.
- d) a verticalização das estruturas hierárquicas, como forma de obter ganhos de escala nos serviços públicos.
- e) a transferência à iniciativa privada de atividades inseridas no núcleo estratégico público, e não apenas daquelas não exclusivas de Estado.

34. (FCC/TRT24/AJAA/2017) Constitui(em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:

- a) combate ao patrimonialismo.



- b) controle de resultados.
- c) formalização dos procedimentos.
- d) profissionalização do corpo técnico.
- e) hierarquia e meritocracia.

35. (FCC/ARTESP/Agente de Fiscalização – Técnico em Contabilidade/2017) Considere as afirmativas abaixo sobre o Modelo de Sistema Burocrático:

- I. Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
 - II. Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da organização como um todo.
 - III. Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afeta os níveis superiores. Pouca delegação.
 - IV. Cargos ocupados por especialistas, com atribuições sistematicamente definidas.
- Está correto o que consta APENAS em

- a) I e III.
- b) III e IV.
- c) II e IV.
- d) I, II e III.
- e) II, III e IV.

36. (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.

37. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/2015) Ao longo das décadas de 1980 e 1990, três visões da Administração pública, com razoável grau de intercâmbio entre elas, surgiram do debate sobre a aplicação da administração gerencial, também conhecida como managerialism, ao setor público: o Gerencialismo Puro, o Consumerism e a Public Service Orientation – PSO. Sobre o tema, é correto afirmar:

- a) A Public Service Orientation – PSO introduziu a contratualização de resultados no setor público, visando a estimular o controle e avaliação dos serviços públicos.
- b) A introdução do Gerencialismo Puro na Administração pública teve como principais objetivos reduzir os custos do setor público e assegurar a qualidade dos serviços prestados.
- c) Os principais instrumentos gerenciais introduzidos pelo Consumerism para alcançar eficiência foram o controle orçamentário e a avaliação de desempenho organizacional.



- d) O Consumerism introduziu o conceito de qualidade no serviço público, chamando a atenção para a efetividade dos serviços prestados.
- e) O Gerencialismo Puro substituiu o conceito de consumidor pelo de cidadão e resgatou a participação como mecanismo de transparência.

38. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/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, conseqüentemente, 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.

39. (FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/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.

40. (FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/2015) Considere:

A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia.

Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras.

Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias,



a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US\$ 23,8 bilhões, em 2016.

(BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)

Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:

I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.

II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.

III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em

- a) I, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) III, apenas.
- e) I, II e III.

41. (FCC/TC-CE/Conselheiro/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.

42. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/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.

43. (FCC/TRT18/AJAA/2013) O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em



- a) caráter racional e divisão do trabalho.
- b) hierarquia de autoridade.
- c) impessoalidade nas relações.
- d) relação de coesão ou de antagonismo.
- e) caráter formal das comunicações.

44. (COPEVE/UFAL/UFAL/2016) [...] Os processos sociais já não mais fluem conectados linearmente, sob a lógica de uma comunicação hierarquizada, transmitida em forma de pirâmide, da cúspide à base, o que se afeiçoava e servia de conveniente modelo a uma disposição estamentária das sociedades, mas distintamente, todos esses processos se interconexionam, organizados em redes [...].

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade, finalidade, eficiência, resultados. Belo Horizonte: Forum, 2008, p. 53.

A figura da pirâmide, aplicada à Administração Pública, está ligada ao modelo denominado como

- a) Governança Corporativa.
- b) Administração Gerencial.
- c) Administração Burocrática.
- d) Nova Administração Pública.
- e) Administração Público-Privada.

45. (QUADRIX/CRF-PR/Assistente Administrativo Operacional/2016) A administração pública gerencial surgiu em decorrência dos avanços tecnológicos e da necessidade do Estado em competir a níveis de igualdade econômica e social com outros países (sobretudo devido à globalização, que gerou uma nova organização política e econômica mundial). Acerca das características desse tipo de administração, julgue as afirmativas como C (corretas) ou E (erradas).

(...) É mais focada na centralização política e administrativa quanto à tomada de decisões.

(...) Possui boa flexibilidade organizacional.

(...) Procura adequar as organizações públicas ao seu objetivo primário, que é a excelência nos resultados.

(...) Ao voltar-se para o atendimento ao cidadão, rompeu por completo os princípios do modelo anterior, a Administração Burocrática.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- a) C – C – E – E
- b) E – C – C – E
- c) E – C – E – C
- d) C – E – C – C
- e) C – C – C – E

46. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo/2017) Leia as afirmações abaixo sobre formas de Administração Pública e assinale a alternativa correta.



- I. Administração pública patrimonialista tem como princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.
- II. Administração pública burocrática funciona como uma extensão do poder soberano e seus auxiliares servidores possuem status de nobreza real.
- III. Administração pública gerencial tem como pontos essenciais a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços.
- a) Nenhuma das afirmações está correta
b) Todas as afirmações estão corretas
c) Somente a afirmação I está correta
d) Somente a afirmação III está correta
e) Somente a afirmação II está correta

47. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo/2016) A Administração Pública tem muitos dos preceitos da Administração Burocrática de Max Weber. Esses preceitos ou fundamentos estão descritos abaixo.

Assinale a alternativa que não contém um desses fundamentos.

- a) A valorização das pessoas enquanto indivíduos.
b) A posição do funcionário nesse modelo organizacional.
c) As premissas e os fenômenos concomitantes à burocratização.
d) A natureza permanente do aparato burocrático.
e) A posição de poder da burocracia.

48. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras/2014) A Administração Pública Gerencial se inspira na Administração de Empresas, entretanto, não pode ser confundida com esta última. Sobre alguns conceitos da Administração Pública Gerencial, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

- I. A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos, não como cliente de seus serviços.
- II. Na Administração Pública Gerencial os resultados da ação do Estado são considerados bons não apenas porque os processos administrativos estão sob controle, são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão- cliente estão sendo atendidas.

Estão corretas as afirmativas:

- a) Apenas a afirmativa I está correta.
b) Apenas a afirmativa II está correta.
c) As afirmativas I e II estão corretas.
d) Nenhuma afirmativa está correta.

49. (IBFC/SEPLAG-MG/Administrador/2013) Na Administração Pública _____, os governos não podiam demitir funcionários de baixa produtividade, não podiam premiar os bons funcionários pelos resultados obtidos e não conseguiam direcionar a administração para os resultados. Esta antecedeu a Administração Pública Gerencial.

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna da frase acima.



- a) Burocrática.
- b) Administrativa.
- c) Coerente.
- d) Centralizadora.

50. (AOCP/Câmara de Maringá-PR/Assistente Legislativo/2017) São características da Teoria da Burocracia, também chamada de modelo burocrático, EXCETO

- a) subordinação às normas internas da organização.
- b) cargos preenchidos por mérito.
- c) ênfase nas pessoas.
- d) hierarquia.
- e) competência técnica.

51. (CEPERJ/SEFAZ-RJ/Oficial de Fazenda/2013) A doutrina desenvolveu três modelos teóricos de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Cada um deles, com suas peculiaridades, foram experimentados na administração pública brasileira. Assim, sobre as principais características do modelo gerencial, suas fases ou dimensões é correto afirmar que:

- A) o modelo gerencial é autorreferido, ou seja, considera o cliente como foco da atuação do gestor.
- B) o *consumerism*, uma das fases do modelo gerencial, enfatiza a equidade e considera os beneficiários dos serviços públicos como contribuintes, ou seja, como cidadãos que geram renda ao Estado.
- C) a transparência, a participação popular e a centralização são características desse modelo.
- D) uma das críticas dirigidas ao *consumerism* é o fato de o modelo considerar os beneficiários dos serviços públicos não como clientes, mas como cidadãos.
- E) no gerencialismo se defende a transparência dos atos da administração pública, o controle social e o fortalecimento da democracia.

52. (FUNRIO/IF-PI/Administração/2014) No livro intitulado Gestão Pública, Edson Nascimento (2010:9) discorre sobre as diferenças entre a Administração Pública Gerencial e a Administração Pública Burocrática. Marque a alternativa que contém características da Administração Pública Gerencial:

- a) Concentra-se no processo.
- b) É autorreferente e define os procedimentos para contratação de pessoal.
- c) Define os procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços.
- d) Tem controle de procedimentos.
- e) Utilizam-se contratos de gestão e indicadores de desempenho.

53. (FUNRIO/MPOG/ATI/2013) A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços sob a responsabilidade do Estado, sendo correto afirmar que possui, dentre outras, as seguintes características:

- A) Concentra-se no processo e controla procedimentos.
- B) Tem alta especialização e é autorreferente.



- C) Opera sistemas administrativos e é centralizadora.
- D) Foca o cidadão e concentra-se no processo.
- E) Orienta-se para resultados e evita procedimentos rígidos



6. GABARITO



1. E	7. E	13. D	19. C	25. C	31. B	37. D	43. D	49. A
2. C	8. C	14. A	20. C	26. C	32. D	38. C	44. C	50. C
3. C	9. C	15. C	21. E	27. E	33. A	39. E	45. B	51. E
4. E	10. C	16. C	22. C	28. E	34. B	40. B	46. D	52. E
5. E	11. D	17. C	23. C	29. C	35. B	41. E	47. A	53. E
6. E	12. C	18. E	24. E	30. D	36. E	42. A	48. B	

7. BIBLIOGRAFIA

MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão de Recursos Públicos: Orientação para Resultados e Accountability.** Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n.3, set/out/nov. Salvador, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, 1995.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

IPEA. **Accountability e Controle Social na Administração Pública Federal.** In: Estado, Instituições e Democracia: democracia. Livro 9. Vol. 2. Brasília: IPEA, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARINI, Caio. **Gestão Pública no Brasil: Temas preservados e Temas Emergentes na Formação da Agenda.** VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - *Brazilian Studies Association*, junho, 2004.

CARNEIRO, João Geraldo Piquet. **Bases de uma Reforma Administrativa de Emergência.** Forum Especial como ser o melhor dos BRICS. Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro, 2008.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Gestão Pública para um Brasil de Todos: plano de gestão do governo Lula.** Brasília: MP, SEGES, 2003.



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.