

Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

Aula

Notas de Administração Pública (TST 10º Região (Técnicos Judiciário - Área Administrativa) - 2019

Professor: Carlos Xavier

# Estruturação da máquina administrativa no Brasil desde 1930: dimensões estruturais e culturais. Administração pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático. O paradigma do cliente na gestão pública.

## Sumário

<b>1. Apresentação do curso.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Palavras Iniciais.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP. ....</b>	<b>6</b>
<b>4. Evolução da Administração Pública no Brasil desde 1930 / Reformas Administrativas. 15</b>	
4.1. <i>A Reforma Administrativa da década de 1930. ....</i>	<i>15</i>
4.2. <i>Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros. ....</i>	<i>18</i>
4.3. <i>A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985. ....</i>	<i>24</i>
4.4. <i>As Mudanças do Governo Collor .....</i>	<i>25</i>
4.5. <i>O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).....</i>	<i>26</i>
4.6. <i>A “Revitalização do Estado” (Governo Lula).....</i>	<i>33</i>
<b>5. Questões Comentadas .....</b>	<b>36</b>
<b>6. Lista de Questões.....</b>	<b>66</b>
<b>7. Gabarito.....</b>	<b>85</b>
<b>8. Bibliografia.....</b>	<b>85</b>



# 1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar administração para o concurso do TRT-10.

Antes que você me pergunte, explico mais sobre o curso: ao longo da aula, trarei várias questões 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 (já que seu concurso ainda não possui banca definida).

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

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	Estruturação da máquina administrativa no Brasil desde 1930: dimensões estruturais e culturais. Administração pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático. O paradigma do cliente na gestão pública.	10/03/2019
/Aula 01	Estrutura organizacional.	11/03/2019

<b>Aula 02</b>	estratégia organizacional/ Gestão estratégica (parte 1)	12/03/2019
<b>Aula 03</b>	estratégia organizacional/ Gestão estratégica (parte 2)	13/03/2019
<b>Aula 04</b>	estratégia organizacional/ Gestão estratégica (parte 3)	14/03/2019
<b>Aula 05</b>	Cultura organizacional	15/03/2019
<b>Aula 06</b>	Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.	16/03/2019
<b>Aula 07</b>	Excelência nos serviços públicos (parte 1)	17/03/2019
<b>Aula 08</b>	Excelência nos serviços públicos (parte 2)	18/03/2019

*- 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](http://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

Oi!

Hoje estudaremos a evolução da gestão pública no Brasil desde a década de 1930. Para que possamos entender bem o assunto, temos que estudar também os três modelos de Administração Pública.

Ao final da aula, como é padrão, trouxe várias questões para você praticar.

**Vamos lá! Boa aula!**

*Prof. Carlos Xavier*

[www.youtube.com/profcarlosxavier](http://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
<b>Eficiência</b> (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.
<b>Eficácia</b> (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.
<b>Efetividade</b> (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 <b>e diminuir a incidência de doenças nas crianças</b> , pode-se dizer que ela foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do PPA.
<b>Economicidade</b> (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.
<b>Excelência</b> (esforço)	Refere-se à <b>conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência</b> 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.
<b>Execução</b> (esforço)	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme o estabelecido. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no

monitoramento das ações do PPA.

---

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.



## 4. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL DESDE 1930 / REFORMAS ADMINISTRATIVAS.

A forma de administração pública patrimonialista foi dominante no Brasil até a Década de 1930, quando as reformas implementadas durante o Estado Novo deram vigor à implantação do paradigma burocrático na Administração Pública brasileira.

Outro movimento marcou o início da transição do modelo burocrático para o modelo gerencial (pós-burocrático) na Administração Pública Brasileira: a edição do Decreto-Lei 200/67, durante o regime militar.

Um terceiro movimento marcante para a implementação da Nova Gestão Pública no Brasil foi a reforma empreendida por Bresser-Pereira na Década de 1990 por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

São essas as principais referências reformistas cobradas em concurso público, e é nisso que vamos nos focar aqui para frente na aula. Vamos entender melhor cada um desses movimentos, além de outros que também mostram certa relevância.

### 4.1. A REFORMA ADMINISTRATIVA DA DÉCADA DE 1930.

Os anos 1930 representaram uma forte inflexão no campo da administração da máquina pública brasileira. Até ali, não havia clara separação entre a propriedade pública e a propriedade privada dos governantes, sendo o modelo patrimonialista amplamente utilizado na prática administrativa.

Na década de 1930, entretanto, o Brasil viveu um momento de transição: Getúlio Vargas implantou um regime autoritário no País, chamado de Estado Novo, e buscava fazer uma racionalização burocrático-administrativa no Brasil para que, centralizando as decisões, pudesse intervir mais fortemente no setor produtivo de bens e serviços para o mercado. Na verdade, a adoção de características burocráticas na administração pública é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país (Bresser-Pereira, 1995).

Diferentes perspectivas orientaram o movimento reformista da década de 1930. Segundo o IPEA (2010), “esquemáticamente, o movimento de reforma administrativa envolveu: i) a criação, em 1930, da Comissão Permanente de Padronização de Material; ii) a inscrição, em 1934, do sistema de mérito na Constituição; iii) a instituição pelo presidente da República, em 1936, da Comissão Mista de Reforma Econômica e Financeira, a partir da qual foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), e da Lei n. 284, estabelecendo as normas básicas da administração de pessoal e criando um sistema de classificação de cargos; iv) a criação, ainda em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público, em virtude de mandamento constitucional; e v) a decretação, em 1939, do primeiro Estatuto do Funcionário, substituído, em 1952, pela Lei no 1.711”.





---

De maneira mais objetiva, a reforma da década de 1930 possuía o seguinte tripé de administração:

**Administração de Materiais**

**Administração de Pessoal**

**Administração Financeira**

---

Como o regime do Estado Novo buscava aumentar o poder do Estado na sociedade, este precisava de um órgão que auxiliasse o chefe do Poder Executivo na orientação, coordenação e fiscalização do serviço público, de modo a eliminar a desorganização administrativa que decorria da interferência político-partidária no funcionamento da máquina administrativa.

O órgão que deveria exercer essa função seria o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que - previsto desde 1936 - só foi efetivamente organizado em 1938, por meio do Decreto-Lei 579/1938, sendo responsável pelas atividades de administração de materiais, de pessoal e financeira. Sua criação constituiu-se em um aprofundamento da reforma administrativa burocrática do Estado brasileiro já iniciada.

Competia ao DASP (DL 579/1938):

- a) o estado pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público;*
- b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;*
- c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária;*
- d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;*
- e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União;*
- f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos;*
- g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos a sanção;*
- h) inspecionar os serviços públicos;*



*i) apresentar anualmente ao Presidente da República relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento.*

Os pontos mais marcantes da reforma empreendida pelo DASP incluíram a institucionalização de um sistema de meritocracia, controle de processos e realização de concursos públicos. Sobre este último ponto, foi marcante a necessidade de acabar com a nomeação de servidores públicos por meio de critérios não meritocráticos, para que se pudesse ter no país um modelo racional e moderno de administração pública. Assim, uma das medidas iniciais desse órgão foi a implantação do sistema de mérito, para que pudesse haver igualdade de oportunidades, eficiência dos quadros do serviço público e neutralidade administrativa.



O símbolo da implantação desse sistema de mérito pela reforma empreendida pelo DASP, foi a seleção de pessoal por meio de concurso público.

Apesar disso, muitos funcionários ainda continuavam ingressando sem a realização de concurso público. Na verdade, a Lei 284/1936 definia duas categorias de empregados que ingressariam de forma diferente no serviço público: os funcionários, contratados por meio de concurso público, e os extranumerários, que continuavam sendo contratados por meio de critérios políticos ou pessoais.

O que se observou é que, na prática, os altos escalões da burocracia passaram a ser preenchidos por meio de concursos públicos, sendo organizados em carreira e se utilizando de critérios meritocráticos. Enquanto isso, os escalões inferiores continuaram com indicações clientelistas, mostrando que algumas das características do patrimonialismo continuaram vigentes mesmo durante esse período (e até hoje, na verdade!).

O DASP passou por um processo de crescimento de seu poder e, a partir de certo ponto, passou a ser utilizado como instrumento de poder pelo Chefe do Executivo, o que desvirtuava sua função de racionalização e modernização da administração.

Com a mudança do ambiente político, no início da década de 1940, vários protestos surgiram contra o poder central de Getúlio Vargas. Com sua deposição em 1945, o DASP passou por uma reestruturação que levou à perda de várias de suas funções de coordenação administrativa e elaboração do planejamento econômico (através do orçamento). A partir daí, o DASP deixou de ser o superintendente da administração federal e passou a ser um mero órgão consultivo, encarregado da realização de estudos e de orientação administrativa, o que dificultou o funcionamento da máquina e a coordenação do gasto público (IPEA, 2010). O enfraquecimento do



DASP possibilitou o aumento das velhas práticas de distribuição de empregos públicos por indicação política e gerou uma enorme desorganização das contas públicas.

Durante o regime militar, já com suas funções esvaziadas, o DASP teve seu nome modificado para Departamento Administrativo do Pessoal Civil (mas manteve a sigla “DASP”) e foi retransformado, em seguida, em Departamento Administrativo do Serviço Público, sobrevivendo até 1986, quando foi finalmente extinto.

Importante destacar ainda, para efeito de concursos, que o planejamento da ação estatal no Brasil tem seu marco inicial em 1948, durante o Governo Eurico Gaspar Dutra, com a instituição do **Plano SALTE**. Tratou-se de um plano elaborado com base em estudos de técnicos do DASP para diferentes áreas setoriais (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia - SALTE).

Ele foi elaborado durante o Governo Dutra como uma orientação para os gastos públicos da época para um período de cinco anos, não foi um plano econômico ou administrativo amplo.

Podemos dizer que se trata de um antecessor dos atuais PPAs (planos plurianuais). Com o passar do tempo ele deixou de existir e a função de planejamento teve como base o Plano de Metas. Depois, foram criados os PPAs como instrumentos de planejamento da ação estatal. É possível dizer ainda que se trata da primeira tentativa de planejamento que busca compreender a necessidade de articulação estatal para conseguir realizar ações relevantes. Esta articulação deveria se dar nos três níveis: federal, estadual e municipal.

## 4.2. RUMO A UMA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL - REFORMA DE 1967 E OUTROS.

Tendo como base as suas inadequações, o modelo de administração burocrática que foi implementado no Brasil a partir da década de 1930 sofreu várias tentativas de reforma, como a criação de comissões especiais, tais qual a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos e a Comissão de Simplificação Burocrática dos anos JK. Além disso, consolidavam-se os grandes grupos estatais na estratégia de industrialização promovida pelo governo. Apesar disso, nenhuma dessas iniciativas representou um grande avanço para um novo modelo de administração pública.

Após cerca de 30 anos da reforma empreendida pelo DASP surge uma iniciativa que representaria um novo marco na administração pública brasileira: a edição do Decreto-Lei 200 de 1967.

Quando da edição desse Decreto-Lei, o Brasil vivia mais um regime autoritário: a ditadura militar. Apesar do centralismo político, o regime buscava desenvolver o país através de uma forte intervenção do Estado na Economia. Nesse momento, a visão era diferente da Década de 1930, pois já não se acreditava na capacidade do Estado conseguir gerenciar um grande e importante aparelho administrativo por meio de uma grande centralização administrativa, sendo imperativa a realização de uma maior **descentralização** administrativa, trazida pelo DL 200/67, para a maior eficiência da administração pública.



---

Tanto a reforma burocrática do DASP quanto o DL 200/67 foram iniciativas ocorridas em períodos autoritários!

---

A a criação de várias autarquias e algumas estatais que se deu a partir da década de 1930 foi reforçada pelas possibilidades abertas pelo DL 200/67, que garantiu às empresas estatais condições de funcionamento idênticas às utilizadas pelas empresas privadas, inclusive no que diz respeito às políticas de recrutamento e seleção de pessoal.

Trata-se de uma importante inflexão do modelo de gestão utilizado no país, saindo de uma administração pública burocrática para um foco gerencial.

As características do modelo burocrático levavam à centralização das decisões, ao foco nos procedimentos e à falta de flexibilidade administrativa. Em sentido oposto, o DL 200/67 buscou flexibilizar a gestão de máquina administrativa do Estado brasileiro através da adoção de algumas características típicas do modelo gerencial de administração. A característica mais marcante do Decreto-Lei 200/67 é a descentralização da Administração Pública, de modo que parte das atividades do Estado seja realizada com maior proximidade ao cidadão, por meio da Administração Indireta.

Bresser-Pereira (1995) destaca que “a reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle”.

Esse mesmo autor destaca ainda que “o paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de "flexibilizar a administração" com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado. Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas



estatais”. Outro grave problema pós-implementação do DL 200/67 foi a possibilidade de contratação sem concursos para a administração indireta. O que era para ser um instrumento de flexibilidade de gestão se tornou uma prática patrimonialista de contratação por indicação política – com agravamento do nepotismo.

Após a reforma do DL 200/67, o aparelho do estado passou a ser constituído por administração direta e indireta, essa última se dividindo em autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

Seguindo em frente... é importante destacar que as atividades da administração pública federal deveriam se guiar pelos seguintes princípios:

- **Planejamento**
- **Coordenação**
- **Descentralização**
- **Delegação de Competência**
- **Controle**

Vamos ver o que o DL 200/67 dizia, essencialmente, a respeito de cada um deles:

### Planejamento

Vejamos no seu Art. 7º:

*Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteados por planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:*

- a) plano geral de governo;*
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;*
- c) orçamento-programa anual;*
- d) programação financeira de desembolso.*

Perceba que a visão trazida pelo DL 200/67 era de que o governo deveria planejar as suas ações, e não agir sem qualquer rumo. O orçamento-programa, desde então, representa uma importante peça de planejamento no Brasil.

### Coordenação

Vejamos nos seus Art. 8º e 9º:

*Art. 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de governo, serão objeto de permanente coordenação.*



*§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.*

*§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).*

*§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores nêles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Governo. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.*

*Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.*

*(...)*

Note que o princípio da coordenação, no Governo Federal, consistia em coordenar as atividades em cada nível hierárquico competente para harmonizar as práticas implementadas com o planejamento governamental.

## Descentralização

Vejamos no Art. 10:

*Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.*

*§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:*

*a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;*

*b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;*

*c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.*

*(...)*

Trata-se da descentralização administrativa proposta pelo DL 200/67 e que fez resultar num grande aumento da administração indireta no Brasil.

No contexto atual está ligada à transferência da responsabilidade de uma pessoa jurídica para outra. É externa ao próprio órgão.

## Delegação de Competência



Vejamos o que dizem os Arts 11 e 12:

*Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. [\(Regulamento\)](#)*

*Art. 12. É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento. [\(Regulamento\)](#)*

*Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.*

Trata-se da delegação de competência para realização de atos administrativos tipicamente realizáveis pelo delegante. Essa transferência se dá a outras pessoas físicas dentro do mesmo órgão, especificando-se claramente quem delega, para quem delega e o que é delegado.

## Controle

Vejamos o Art. 13 e 14:

*Art. 13 O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:*

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;*
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;*
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.*

*Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.*

O controle das atividades deveria ser executado em cada um de seus níveis. Em atividades específicas do órgão o controle deveria ser da chefia. Quanto à observância das normas, o controle deveria ser feito por órgãos próprios. Quanto ao controle da aplicação do dinheiro público, o controle deveria ser feito por órgãos do sistema de contabilidade e auditoria.

Além disso, foi criada a figura do controle ministerial, segundo o qual todos os órgãos estariam sujeitos ao controle do Ministro competente, sendo da Administração Direta (próprio Ministério) ou Indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista).



**(CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração) O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.**

**Comentário:**

Para responder a questão o candidato deveria ter memorizado os princípios do DL 200/1967:

- Planejamento
- Coordenação
- Descentralização
- Delegação de Competência
- Controle

**GABARITO: Errado.**

Como consequência de todas as medidas tomadas, o que se pôde observar nesse período foi a criação de bolsões de eficiência na área em que o estado atuava economicamente, ou seja, nas empresas estatais. Nelas, os recursos humanos possuíam capacidade técnica e conhecimentos especializados, e havia autonomia financeira para que a gestão fosse bem realizada. Apesar disso, por não ser o foco da reforma de 1967, a administração direta pouco mudou.

Com o início das mudanças que terminaram gerando a crise do papel do estado na década de 1980, o desempenho econômico do país decaiu muito, levando a uma análise mais criteriosa do funcionamento da supervisão ministerial sobre a administração indireta, o que revelou vários problemas na eficácia da supervisão ministerial.

Segundo o IPEA (2010) muitas eram as críticas a respeito da supervisão ministerial: “i) muitas vezes, inexistia clareza maior com respeito ao papel desempenhado pelas estatais; ii) não havia suficiente pessoal qualificado envolvido nas atividades de supervisão; iii) ocorriam casos de duplicação dos órgãos de controle, com as assessorias junto aos ministros se sobrepujando sobre os órgãos normativos setoriais regulares; iv) o controle priorizava os meios aos fins, prevalecendo o aspecto racional-legal em detrimento dos fatores substantivos; v) os instrumentos de controle eram mais apropriados aos sistemas fechados, sem considerar o ambiente externo às entidades; e vi) a capacidade de supervisão e controle era inversamente proporcional ao tamanho e à importância econômica e financeira da corporação - algumas empresas se reportavam diretamente ao presidente da nação, passando ao largo dos controles ministeriais”.

Nesse ínterim, ainda na tendência iniciada pelo DL 200/67 de orientar a administração pública para um foco gerencial, na década de 1970 foi criada a Secretaria de Modernização Administrativa (SEMOR), que passou a ter a responsabilidade de integrar o tripé planejamento-orçamento-gestão.



Criada por um grupo de jovens administradores públicos com formação de pós-graduação no exterior, a SEMOR buscou incorporar novas técnicas de gestão à administração pública, tendo importante papel na introdução de novas técnicas de gestão, em especial nas áreas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

Deve ser destacado ainda o papel da criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização no caminhar para uma administração pública gerencial no Brasil. Suas atividades, que buscavam simplificar os processos administrativos e promover a eficiência, tiveram dois focos principais: a desburocratização das normas e procedimentos administrativos e a criação do Programa Nacional de Desestatização, para reduzir o tamanho do aparelho do Estado, inchado como consequência do estímulo dado pelo DL 200/67 à expansão da administração indireta.

### 4.3. A REDEMOCRATIZAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA EM 1985.

O processo de redemocratização brasileira em 1985 propiciou um verdadeiro retrocesso na forma de gestão da administração pública brasileira, dando força a uma nova divisão de cargos públicos por critérios políticos, como consequência de acordos espúrios feitos por vários políticos da época.

Além disso, nesse mesmo período, o mundo passava por uma crise do papel do Estado (de bem-estar social), como consequência do grande endividamento dos estados nacionais e do fim do ciclo de crescimento econômico mundial proporcionado pelos planos de reconstrução pós 2ª Guerra. No Brasil, a máquina pública havia inchado e os altos burocratas brasileiros passaram a ser responsabilizados por parte da sociedade brasileira pela crise do Estado.

O novo populismo patrimonialista vigente precisava ser controlado. Além disso, acusados pela sociedade de serem responsáveis pelos problemas do Estado, os servidores precisavam se proteger.

Essas duas forças em conjunto contribuíram para o forte retrocesso burocrático vivido como consequência da “nova” constituição de 1988. Alguns pontos desse retrocesso burocrático vivido como consequência da Constituição de 1988 foram:

- A retirada da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, que passaram a precisar de leis instituidoras ou autorizativas;
- A obrigatoriedade do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União, Estados e Municípios;
- Redução da flexibilidade da administração indireta, que passou a funcionar com normas praticamente iguais às da administração direta. Assim, os entes descentralizados ficaram sujeitos às mesmas regras de controle formal utilizadas na administração pública direta.



A premissa central nesse período era o fortalecimento da administração direta em detrimento da indireta, que se apresentava politicamente loteada, o que inviabilizava a sua coordenação para o desenvolvimento de ações governamentais efetivas.

Algumas ferramentas tecnológicas também passaram a ser implementadas na administração pública a partir desse período, como o SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal, hoje conhecido como Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, do Poder Executivo Federal), instituído por meio da Portaria Interministerial SEAD/SEPLAN/MF 360/1988 e utilizado inicialmente por meio do módulo “folha de pagamento”.

O modelo administrativo-burocrático retomado pela Constituição de 1988 gerou algumas consequências que logo se fizeram sentir, sendo base para as reações administrativas tomadas no Governo Collor, conforme veremos a seguir.

#### 4.4. AS MUDANÇAS DO GOVERNO COLLOR

O engessamento produzido pela constituição de 1988 sobre a administração pública foi desastroso, reduzindo fortemente o desempenho do setor público brasileiro.

Como resposta a essa perda de desempenho, o governo Collor (1990-1992) tomou algumas medidas ainda mais desastrosas, fazendo com que o Brasil atingisse o que alguns autores consideram o fundo do poço no processo de retrocessos em relação à implementação de uma administração pública gerencial no Brasil. Essas medidas incluíram principalmente:

- Redução do tamanho da máquina estatal;
- Redução dos salários dos servidores públicos;
- Redução do número de servidores públicos.

Acontece que esse processo gerou um desmonte da capacidade de atuação do Estado, além de redundar em milhares de ações judiciais contra o Poder Público, que até hoje é obrigado a aceitar servidores demitidos “contra a lei” naquela época, pagando indenizações milionárias por conta do tempo não trabalhado pelo servidor.

Após a destituição de Collor do poder, o governo Itamar Franco (1992-1994) buscou recompor a remuneração do servidor públicos que havia sido violentamente reduzida no governo anterior.

Foi apenas no Governo Fernando Henrique Cardozo (FHC) que se volta a falar em um movimento de reforma administrativa rumo a uma administração gerencial, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).



## 4.5. O PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO (PDRAE)

Já no início do governo FHC, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), capitaneado pelo Ministro Luis Carlos Bresser-Pereira, propõe uma nova reforma administrativa para o Estado Brasileiro, partindo do princípio de que existe uma crise no papel do Estado, e compreendendo a necessidade de melhorar sua eficiência, eficácia e efetividade.

Para isso, ainda em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que buscava enfrentar especificamente o encarecimento do custeio da máquina administrativa e a baixa eficiência dos serviços públicos. O novo foco deveria estar em reduzir o custo da máquina estatal e aumentar não só sua eficiência e eficácia, mas também a efetividade das ações públicas, que deveriam estar voltadas para o cidadão e não para si a própria atuação estatal.



A grande inspiração do PDRAE eram as modernas discussões britânicas e americanas sobre a Nova Gestão Pública, considerando o paradigma gerencial de uma forma pragmática e aplicada à gestão pública.



**(CESPE/TCE-PE/Cargo 3) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, pautou-se na orientação de substituir a burocracia tradicional, weberiana, por um modelo mais próximo das práticas de gestão do setor privado e do modelo de Estado de bem-estar social.**

### **Comentário:**

A questão misturou administração pública com um pouco de conhecimento sobre ciência política/história econômica: o PDRAE realmente busca substituir a burocracia por um modelo mais próximo ao do setor privado, mas busca superar a ideia de bem-estar social, e não implementá-la. Lembre-se que ele buscava reduzir a área de atuação do Estado, e não aumentá-la.

**GABARITO: Errado**



A reforma do aparelho do estado proposta pelo PDRAE passaria então pelas seguintes dimensões:

1. **Dimensão institucional-legal:** relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado. Questões como regime jurídico dos servidores, regras de licitação, estabilidade dos servidores, etc., se encontram nessa dimensão.
2. **Dimensão cultural:** definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira. Deveria haver uma mudança cultural para que os princípios da administração pública gerencial fossem completamente aceitos e a visão patrimonialista fosse completamente rejeitada.
3. **Dimensão gerencial (ou dimensão-gestão):** é uma dimensão associada às práticas administrativas. Diz respeito a “como fazer” na administração pública. A boa gestão é aquela que define claramente os objetivos, recruta as melhores pessoas por meio de concurso público ou processos seletivos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de medição com múltiplas abordagens e cobra os resultados.

Considera-se que houve sucesso nas dimensões institucional e cultural, mas a dimensão gerencial não obteve o sucesso desejado, pois as ferramentas não puderam ser perfeitamente instaladas na administração pública brasileira, que continuou com uma base racional-legal.

Como consequência dessa visão, o PDRAE identificou quatro setores em que o Estado opera, cada um com características distintas, que justificava regimes de propriedade e tipos de instituições distintas operando dentro deles. A ideia central era que o Estado deveria se preocupar mais com o que é o seu papel central, reduzindo custos e ineficiências ao deixar de operar onde a iniciativa privada poderia fazê-lo com maior eficiência e eficácia.

Assim, o PDRAE, buscando introduzir na configuração do Estado Brasileiro características mais modernas em busca de maior eficiência operacional, identificou os seguintes setores em que o estado atuava: **1) o núcleo estratégico; 2) as atividades exclusivas; 3) os serviços não-exclusivos; e 4) o setor de produção de bens e serviços para o mercado.**

O **núcleo estratégico** do estado foi caracterizado como sendo o setor que define as leis e as políticas públicas, cobrando da população o seu cumprimento. É neste setor que as decisões estratégicas são tomadas. Por isto, a efetividade das decisões é uma das características mais marcantes na sua forma de gestão. O regime de propriedade típico deste setor é a propriedade pública estatal, uma vez que não se devem delegar as decisões estratégicas. As instituições que prevalecem neste setor são os órgãos públicos. Nesse setor, ao contrário dos demais, a administração burocrática deveria continuar existindo em conjunto com a administração gerencial, pois a burocracia possibilita uma maior segurança e efetividade das decisões. Nos demais setores, que você verá a seguir, a regra é a administração pública gerencial e a gestão de resultados ao invés do controle de processos.

Na área das **atividades exclusivas** é que o Estado presta serviços governamentais típicos à sociedade. É nela que são realizadas as atividades de fiscalização, regulamentação e fomento, como na previdência social, o serviço de trânsito, etc. Aqui a eficiência se torna fundamental: os serviços devem ser executados, conforme definido pelo núcleo estratégico, com o menor uso



possível de recursos, em busca de uma ótima relação entre custo e benefício. O regime de propriedade deste setor é o público estatal, uma vez que aqui se tomam decisões que envolvem o Poder Extroverso do Estado e sua capacidade de formar, unilateralmente, obrigações para terceiros. Instituições que devem prevalecer neste setor são os órgãos públicos e as agências autônomas.

**No setor de serviços não exclusivos**, o Estado deveria realizar a publicização para atuar através de organizações públicas não estatais, as Organizações Sociais, ao mesmo tempo em que as organizações privadas continuariam mantendo sua prestação de serviço no setor. Estes serviços são caracterizados por não serem exclusivos do Estado, mas envolverem aspectos governamentais, como saúde e educação. Aqui também se busca a eficiência na aplicação dos recursos públicos nas políticas delineadas no núcleo estratégico. O regime de propriedade que deve ser adotado neste setor é o público não-estatal, onde o Estado continua detendo o poder de influência, mas o controle social é maior e a flexibilidade de gestão também. As instituições típicas que se verificam neste setor são as organizações sociais.

Já o **setor de produção de bens e serviços para o mercado** é caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro, mas que ainda permanecem na estrutura do Estado por razões diversas. Nesta área, o regime de propriedade deveria ser o privado, dada a possibilidade de coordenação via mercado. As instituições presentes neste setor são as empresas, e o Estado só deveria atuar nesse setor quando extremamente necessário.

Para a execução propriamente dita do plano foram previstos **três projetos principais** de reforma para serem implantados, incluindo: “Avaliação Estrutural”, “Agências Autônomas” e “Organizações Sociais”. Cada um deles será explicado nas próximas linhas.

O **projeto “Avaliação Estrutural”** consistia em examinar, de forma global, a estrutura do aparelho do Estado, tendo como objetivos analisar as missões dos órgãos e entidades governamentais, com foco em identificar superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização, para dar ao Estado uma estrutura organizacional moderna, ágil, e permeável à participação popular. A operacionalização deste projeto deveria se dar de forma permanente, por meio da elaboração de respostas a diversas perguntas sobre os órgãos e atividades do Estado, de modo que se pudesse chegar a propostas de extinção, privatização, publicização, descentralização, incorporação e criação de órgãos na Administração Pública.

O **projeto “Agências Autônomas”**, por sua vez, nasceu da necessidade de maior autonomia de gestão com base na responsabilização pelos resultados. Atuando de forma vertical no nível das atividades exclusivas de Estado, seu objetivo principal foi a transformação de autarquias e fundações públicas executoras de atividades exclusivas de Estado em agências autônomas. Em teoria, essas agências seriam dotadas de maior flexibilidade de gestão e, por isso, teriam mais facilidade para atingir os fins públicos aos quais se destinariam.

O último dos projetos básicos, intitulado **“Organizações Sociais”**, buscava atuar no nível dos serviços não exclusivos do Estado, sendo acompanhado, neste caso, por um programa de **publicização dos referidos serviços, ou seja, sua transferência do setor estatal para o não-estatal**, onde as organizações sociais assumiriam o controle dessas funções públicas. O principal objetivo deste projeto era permitir a descentralização de atividades não exclusivas, onde não existe o Poder Extroverso do Estado – de, unilateralmente, criar obrigações para terceiros. O pressuposto

central é de que os serviços públicos, nesse caso, serão realizados de forma mais eficiente se executados pelo setor público não estatal, sendo mantido o seu financiamento por parte do Estado.

Como consequência do PDRAE, foi editada e promulgada a Emenda Constitucional no. 19 de 1998, que realizou algumas importantes mudanças na dimensão institucional-legal da administração pública, como:

1. Inclusão do princípio da eficiência na Constituição;
2. Previsão de uma Lei que trate da participação do usuário na administração pública (como forma de controle social/foco no cliente-cidadão);
3. Previsão de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira através do uso de contratos de gestão (acordo programa), visando maior foco em resultados;
4. Fim do Regime Jurídico Único dos servidores civis (que foi derrubado pelo STF, voltando, portanto, o RJU).
5. Criação de novas possibilidades de perda do cargo público pelo servidor:
  - a. Por meio de avaliação periódica de desempenho;
  - b. Exoneração dos servidores públicos em virtude de excesso de gastos de pessoal a serem definidos em Lei Complementar (no caso, a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101/2000). A constituição passou a possibilitar a exoneração tanto de servidores estáveis quanto de não estáveis, em casos específicos.

O MARE apresentou as principais mudanças constitucionais na Administração Pública como consequência da EC 19 em um texto (<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>).

Dada a importância para concursos de tudo que é colocado no quadro-resumo do texto original, optei por transcrevê-lo aqui:

#### *Revisão das Regras da Estabilidade do Servidor*

1. *Exigência de 3 anos para aquisição da estabilidade. Fica ampliado para 3 anos o período requerido para aquisição da estabilidade, pelo servidor público.*
2. *Avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade. A avaliação de desempenho passa a ser exigida como requisito para a aquisição da estabilidade.*
3. *Avaliação de desempenho periódica do servidor. O servidor poderá perder o cargo por motivo de insuficiência de desempenho, apurada em procedimento de avaliação periódica.*
4. *Garantias especiais para servidores em atividades exclusivas de Estado. Poderão ser definidos critérios e garantias especiais a estes servidores, nos casos de demissão por excesso de despesas e por insuficiência de desempenho.*
5. *Disponibilidade com remuneração proporcional. A remuneração dos servidores em disponibilidade passa a ser calculada proporcionalmente ao tempo de serviço.*

#### *Controle dos Gastos e Equilíbrio das Contas Públicas*

1. *Redução de despesas com cargos em confiança. A União, Estados, Distrito Federal e Municípios, no caso de descumprimento dos limites de despesas com pessoal, fixados em lei complementar, deverão reduzir em pelo menos 20% as despesas com cargos em comissão e funções de confiança.*



2. *Exoneração de servidores não-estáveis. Além do referido no item anterior, deverão ser exonerados os servidores admitidos sem concurso público, que não tenham adquirido a estabilidade por força da Constituição de 1988.*
3. *Permissão para exoneração de servidores estáveis. Poderá ocorrer a exoneração de servidores estáveis, se esgotadas as medidas de ajustamento previstas nos itens 1 e 2 precedentes.*
4. *Indenização para perda do cargo por servidor estável. O servidor estável que perder o cargo na hipótese prevista no item anterior, fará jus a indenização de um mês de remuneração por ano de serviço.*
5. *Extinção de cargos e proibição de sua recriação. Os cargos ocupados por servidores exonerados com vistas ao cumprimento dos limites de despesa fixados pela lei complementar, serão extintos e não poderão ser recriados com atribuições iguais ou assemelhadas, durante o período de 4 anos.*
6. *Suspensão de repasses de verbas para Estados e Municípios. Serão suspensos os repasses de verbas federais e estaduais aos Estados, Distrito Federal e Municípios que não promoverem o ajuste de suas contas aos limites de despesas com pessoal, previstos em lei complementar, esgotado o prazo previsto na referida lei.*
7. *Proibição de auxílio financeiro para pagamento de pessoal. Fica proibida a transferência voluntária de recursos ou a concessão de empréstimos entre entes federados, para pagamento de despesas de pessoal dos Estados, Distrito Federal e Municípios.*

#### *Novos Limites e Critérios para a Fixação das Remunerações*

1. *Exigência de lei para fixação ou alteração de remuneração de servidor. Fica estabelecida a exigência de aprovação de projeto de lei específico, sujeito a veto presidencial, para a fixação ou alteração de remuneração dos servidores públicos e membros de Poder.*
2. *Teto de remuneração único, referenciado no subsídio dos Ministros do STF. É definida nova regra para o teto de remuneração, que será equivalente ao valor do subsídio fixado para os Ministros do Supremo Tribunal Federal, ficando submetidos ao mesmo os três Poderes e os Estados, Distrito Federal e Municípios. Além disso, serão enquadrados no teto as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza e as situações de acumulação de remunerações ou de proventos.*
3. *Remuneração na forma de subsídio, para determinadas categorias. A remuneração na forma denominada subsídio, não permitido quaisquer tipo de acréscimo, adicional ou parcela remuneratória, será aplicada a membros de Poder, detentores de mandato eletivo, Ministros, Secretários estaduais e municipais, e outros cargos e categorias previstos na Constituição ou em lei.*
4. *Enquadramento das remunerações ao novo teto. As remunerações e subsídios serão enquadrados no novo teto constitucional, podendo haver redução nominal de valor.*
5. *Proibição de vantagens com incidência cumulativa. As vantagens que complementam o vencimento do servidor não poderão servir de referência para a fixação do valor de vantagens ulteriores; ou seja, somente o vencimento pode ser usado como base para o cálculo do valor de vantagens que integrem a remuneração.*
6. *Política de remuneração dos servidores. O sistema remuneratório dos servidores deverá compreender a fixação de padrões de vencimento que considerem as peculiaridades, complexidade, responsabilidade e exigências para a investidura em cada cargo.*
7. *Conselho de política de administração e remuneração de pessoal. Será instituído o referido conselho na União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com participação de servidores designados pelos respectivos Poderes.*

#### *Flexibilização do Regime de Admissão dos Servidores*

1. *Supressão da previsão de regime jurídico único para admissão de servidores. Deixa de ser obrigatória a adoção de regime jurídico único para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional.*
2. *Permissão para requisitos diferenciados de admissão do servidor. A lei poderá fixar requisitos diferenciados para admissão do servidor, quando as características do cargo assim o exigirem.*



3. *Adequação do concurso público à natureza e complexidade do cargo. Permite a regulamentação em lei dos procedimentos do concurso público de modo a considerar, em cada caso, a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.*

#### *Profissionalização da Função Pública*

1. *Reserva de cargos e funções para servidores de carreira. Fica prevista a ocupação das funções de confiança exclusivamente por servidores detentores de cargo efetivo e a fixação de percentual mínimo dos cargos em comissão, para servidores de carreira.*

2. *Atribuições dos cargos em comissão e funções de confiança. Será obrigatória a destinação destes cargos e funções para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento.*

3. *Manutenção de Escolas de Governo. A União, os Estados e o Distrito Federal deverão manter escolas de governo para seus servidores, sendo a participação em seus cursos requisito para a promoção do servidor nas carreiras.*

4. *Aproveitamento de estrangeiros na administração pública. Fica permitido o acesso de estrangeiros a cargos, empregos e funções públicas, desde que expressamente previsto em lei.*

#### *Desenvolvimento da Gestão, Transparência e Controle Social*

1. *Eficiência como princípio da administração pública. Fica incluído, entre os princípios a serem observados pela administração pública, a eficiência.*

2. *Adoção de contratos de gestão na administração pública. Fica prevista lei que regulamentará a ampliação da autonomia dos órgãos e entidades da administração pública que firmem contratos, com a fixação de objetivos e metas de desempenho.*

3. *Bonificações por economia de despesas. Poderão ser instituídos adicionais ou prêmios a título de bonificação por economias obtidas com despesas correntes em cada órgão, autarquia ou fundação da administração pública. Os recursos poderão, ainda, ser aplicados em programas de treinamento ou de melhoria das condições de trabalho no serviço público.*

4. *Descentralização da prestação de serviços públicos. A lei poderá disciplinar a transferência de servidores e bens públicos entre os entes federados e a formação de consórcios para a prestação de serviços públicos.*

5. *Publicação dos valores de remuneração dos cargos. Será obrigatória a publicação periódica de tabela com valores de remuneração e de subsídio dos cargos e empregos públicos.*

6. *Participação do cidadão na administração pública. Fica prevista lei que tratará do acesso do usuário a registros administrativos e informações, da representação contra abuso ou negligência de servidor e do encaminhamento de reclamações relativas à prestação de serviços públicos em geral.*

7. *Acesso pelo servidor a informações privilegiadas. Fica prevista lei que estabelecerá requisitos e restrições ao servidor que venha a ocupar cargo público, inclusive após o seu afastamento, em situações que propiciem o acesso a informações privilegiadas.*

#### *Ampliação da Autonomia de Gestão da Administração Indireta*

1. *Estatuto da empresa pública e da sociedade de economia mista. Fica prevista lei que estabelecerá a função social, mecanismos de fiscalização, áreas de atuação, obrigações inerentes ao regime das empresas privadas, avaliação e responsabilização dos seus dirigentes e normas de licitação e contratos, para estas entidades.*

2. *Normas de licitação para empresas estatais. A regulamentação de licitações e contratações nas empresas públicas e sociedades de economia mista será objeto de legislação específica, distinta da que rege a administração pública direta, autárquica e fundacional.*

3. *Não-incidência dos tetos de remuneração sobre as empresas estatais. O teto de remuneração constitucional só se aplicará às empresas públicas e sociedades de economia mista que recebam recursos do Poder Público para o pagamento de suas despesas de pessoal e de custeio.*



4. *Revisão dos estatutos das entidades da administração indireta. No prazo de 2 anos, serão revistos os estatutos de empresas estatais e fundações públicas, com vistas à correção de desvios e inadequações da sua forma jurídica.*

5. *Afastamento de empregado de empresa estatal para exercício de mandato eletivo. Deixam de se aplicar ao empregado de empresa pública e de sociedade de economia mista, as disposições que permitem a opção pela remuneração do cargo ou emprego e a contagem de tempo de serviço para obtenção de benefícios.*

Apesar de ter proposto uma reforma claramente inspirada no moderno modelo da Nova Gestão Pública, originário das discussões acadêmicas e práticas ocorridas nos países anglo-saxões, o PDRAE não conseguiu o mesmo sucesso em sua implementação que foi obtido nos países de onde essas ideias se originaram. Existiam várias divergências de opinião quanto às propostas do plano, que não foram integralmente aplicadas.

O grande mérito do PDRAE, na verdade, foi a implementação de um novo padrão de cultural para a Administração Pública brasileira, que passou a ser pautada por um maior foco em resultados e na efetividade da ação pública em todas as suas esferas.

Apesar disso, aspectos patrimonialistas e burocráticos continuam existindo até hoje na administração pública brasileira. O grande desafio atual é aprofundar a modernização administrativa criando estruturas mais flexíveis e empreendedoras.

No contexto do PDRAE, surge a ideia de contratualização de resultados, do uso de programas de excelência em qualidade na administração pública e também a necessidade de criação de agências reguladoras para acompanhar a prestação de serviços públicos.

No que diz respeito à gestão pública propriamente dita, chama atenção o contrato de gestão, motivo pelo qual irei falar mais detalhes agora:

### O contrato de gestão para a contratualização de resultados

O acordo-programa, também chamado de contrato de gestão, teve origem na França em meados da década de 1960, sendo hoje um instrumento muito utilizado em vários países.

Trata-se de um pacto firmado entre órgãos e entidades do setor público com interesses convergentes e terceiros. Ele possui diferentes formas de estruturação e a doutrina não é unânime quanto a sua aplicação. Apesar disto, configura-se em uma importante ferramenta de gestão moderna na Administração Pública.

Como base de seu conceito, uma das partes signatárias busca por recursos para atingir seus objetivos, enquanto a outra tem interesse que os resultados desejados possam ser obtidos. Para isto, no acordo-programa são estabelecidos indicadores, objetivos e metas claras. Em contrapartida pelo compromisso assumido pela primeira parte interessada, haverá a disponibilização de recursos pela segunda, de modo que os objetivos prometidos possam ser atingidos.

Estes acordos podem assumir três estruturas distintas:

1. Uma delas é a formação de uma parceria entre o Poder Público e entidades a ele vinculadas, conferindo a estas uma maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira.



Em contrapartida, estas entidades passam a ter obrigação de cumprir com as metas e objetivos pactuados.

2. A segunda configuração permite a assinatura de contratos de gestão entre um ente da Administração Pública e uma entidade do terceiro setor. Neste sentido, a Lei 9.637/1998, que trata das Organizações Sociais, dá a possibilidade de assinatura de contratos de gestão, ficando estas obrigadas a atingir metas relacionadas a serviços e atividades de interesse público, como as relativas às áreas de ensino, cultura e saúde, por exemplo. Em contrapartida, estas entidades recebem auxílio da Administração Pública mediante repasse de recursos ou cessão de bens e servidores.
3. A terceira possibilidade seria a celebração de um acordo-programa entre o Poder Público e seus próprios órgãos, unidades administrativas despersonalizadas. Esta forma de configuração vem sendo objeto de críticas por parte da doutrina, como a de que os órgãos, por serem despersonalizados, não poderiam assinar contratos. Além desta crítica, outra se apoia na ideia de que o termo firmado não é lei, por isso não poderia incrementar a autonomia orçamentário-financeira da própria Administração.

Para os críticos, o acordo-programa seria, na realidade, um acordo operacional, espécie de convênio administrativo, por meio do qual o Poder Público garantiria maior autonomia administrativa aos órgãos, em troca de maior eficiência, com desenho de metas e de indicadores de desempenho.

Além das críticas direcionadas a esta última forma de estruturação, o próprio nome “contrato de gestão” têm sido objeto de julgamentos negativos. Argumenta-se que os contratos são firmados entre partes que possuem interesses divergentes e servem para regular esses interesses. Como isso não acontece no caso do contrato de gestão, não se poderia falar em “contrato”, mas sim em acordo ou convênio.

Apesar das críticas que foram feitas, é fundamental que você tenha em mente a importância do acordo-programa para a modernização e flexibilização da Administração Pública no Brasil, e também para o seu concurso.

Considerando a necessidade de foco em resultados da administração pública, mas com uma visão mais centrada no fortalecimento da máquina Estatal, novas propostas de mudança aconteceram no Governo Lula, como veremos a seguir.

#### 4.6. A “REVITALIZAÇÃO DO ESTADO” (GOVERNO LULA)

O Governo Lula (2003-2010) traz à tona a necessidade de um Estado forte e atuante no sentido de se construir uma sociedade dinâmica, moderna, com geração de empregos e justiça social – alinhada com os ideais de equidade e dinamismo.

Para isso, foi criado o **Plano de Gestão Pública para um País de Todos**. Esse plano previa a necessidade de importantes e significativas transformações na gestão pública, com os objetivos de:



- Reduzir o déficit institucional, ou seja, fazer com que o estado tenha instituições sólidas para atuar onde se faz necessário;
- Ampliar a governança pública – ligada à capacidade governamental de planejar e implementar políticas públicas efetivas. Neste sentido, o plano previa a necessidade de alcance de maior eficiência, transparência, participação e alto nível ético.

O foco, segundo o plano, não estava na redução do papel do Estado, mas sim no fortalecimento do estado e do seu papel na sociedade visando o desenvolvimento com inclusão social. Para isso, o Plano esclarece que a construção de um modelo de gestão pública deve pautar-se nos seguintes princípios:

**O Estado como parte essencial da solução**, voltado à redução das desigualdades e à promoção do desenvolvimento;

**O cidadão como beneficiário principal**. Trata-se de considerá-lo membro de uma comunidade cívica, organizada e plena de direitos e deveres, ampliando-se a consciência cidadã, recriando-se a solidariedade e definindo-se critérios de justiça social; o cidadão não é um mero consumidor de bens ou serviços públicos;

**O Plano de Gestão Pública como uma definição de Governo**, supraministerial, independentemente da origem das proposições iniciais, das modificações, das exclusões e das inclusões incorporadas durante o processo de discussão. A proposta de gestão pública deve ser construída coletivamente, sendo o Presidente da República o seu empreendedor máximo;

**Integração do Plano de Gestão Pública às demais políticas de Governo**. Com o endosso do Presidente da República, o Plano adquire poder de integração de políticas. Será um instrumento de geração de resultados, flexível para permitir soluções específicas para as diversas áreas da ação governamental, ao mesmo tempo em que impede a fragmentação e a coexistência de políticas, projetos, e programas concorrentes e/ou contraditórios;

**Envolvimento, mobilização, incentivo e participação dos servidores e demais atores envolvidos, são aspectos fundamentais**. A definição de estratégias de intervenção ou indução de processos de mudança deve ser baseada na adesão das organizações e setores, na capacitação e na motivação intensivas, além da troca constante de informações. Superam-se, assim, as transformações baseadas predominantemente no caráter legalista e coercitivo, em favor de uma abordagem que resgate a formulação de políticas de gestão baseadas em incentivos institucionais e pessoais;

**Problemas em busca de soluções**. O Plano de Gestão Pública será formulado a partir de diagnóstico abrangente e sistemático, que identifique problemas e suas causas e não apenas seus sintomas. Abrangente, para permitir a identificação de problemas sistêmicos e transversais; e contínuo, para dotar de maior racionalidade as decisões estratégicas sobre objetivos e ações; e

**Pluralismo de instrumentos, ferramentas e metodologias**. A escolha será feita em função dos problemas identificados no diagnóstico ao invés da adoção, a priori, de modismos gerenciais que possam induzir à transplantação acrítica de ideias e soluções.

Tratava-se, na verdade, de um Plano que **não trazia** um novo modelo de gestão pública, mas limitava-se em definir critérios e ideais que deveriam ser seguidos para que um “Plano de Gestão Pública” fosse construído no futuro!

Na prática, no âmbito da Gestão Pública, não houve grandes mudanças como consequência desse Plano. Foi possível observar, durante o Governo Lula, que o “fortalecimento” do Estado que se buscava construir foi feito mediante um aumento do número de contratação de servidores para o



Poder Executivo Federal, assim como através da estruturação de carreiras (e reestruturação de outras) por meio de melhorias nos padrões salariais para os servidores, principalmente para as carreiras jurídicas e da alta burocracia atuante diretamente no planejamento, implementação e controle das políticas públicas.

Muitas carreiras passaram a ser consideradas como típicas de Estado, o que lhes conferiu a remuneração por parcela única (subsídio) e reajustes salariais razoáveis ano a ano, buscando repor a elevada inflação que acompanhou o período.

No plano econômico, houve uma maior intervenção estatal na economia por meio de expansão do crédito subsidiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), intervenção direta por meio da expansão das empresas estatais (em especial da Petrobras), subsídios verticais para determinados segmentos econômicos, etc.

Se, no âmbito da gestão, não houve avanços relevantes, no âmbito econômico o resultado da expansão do papel do Estado foi ainda mais nepotismo e corrupção – o que é tipicamente associado com um estado mais poderoso na sua relação com a sociedade.

**- 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](http://www.youtube.com/profcarlosxavier)**

**Instagram: [@Professorcarlosxavier](https://www.instagram.com/Professorcarlosxavier)**



## 5. QUESTÕES COMENTADAS



### Questões sobre modelos e evolução da administração pública

1. (CESPE/TCE-PB/Auditor de Contas Públicas/2018) A reforma da administração pública conduzida durante o governo de Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado
- a) mais profissional e menos patrimonialista, ou seja, um Estado autoritário e burocrático.
  - b) menos profissional e menos patrimonialista, isto é, um Estado de bem-estar social.
  - c) mais profissional e mais patrimonialista, ou seja, um Estado regulador.
  - d) mais patrimonialista e menos burocrático, ou seja, um Estado de bem-estar social.
  - e) menos patrimonialista e menos burocrático, isto é, um Estado regulador.

**Comentário:**

A reforma da administração pública conduzida durante o Governo Vargas foi a de implementação do DASP que buscava implementar um modelo mais burocrático, centralizado, autoritário, e menos patrimonialista no Brasil.

**GABARITO: A.**

2. (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.**

3. (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.**

4. (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.**

**5. (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**

**6. (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.**

**7. (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.**

**8. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A 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.**



**9. (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.**

**10. (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.**

**11. (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.**

**12. (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.**

**13. (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.**

**14. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) A profissionalização de cargos públicos foi adotada ainda no modelo de administração patrimonialista, ao final dos anos 90 do século XIX.**

**Comentário:**

Errado. A profissionalização é característica do modelo burocrático, cuja implementação no Brasil começou na década de 1930, por meio do DASP.

**GABARITO: Errado.**

**15. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) Durante o governo de Getúlio Vargas, implementou-se a chamada reforma burocrática, que buscava fortalecer a meritocracia e a profissionalização na gestão pública.**

**Comentário:**

A assertiva está perfeita, pois o modelo implementado por Vargas, na década de 1930, realmente foi o burocrático.

**GABARITO: Certo.**

**16. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, objetivava transferir para o setor privado os serviços não exclusivos, por meio de um programa de publicização.**

**Comentário:**

Tudo está correto, exceto a transferência para o setor privado: a transferência dos serviços não exclusivos seria para o setor “público não estatal”.

**GABARITO: Errado.**



**17. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado no Governo Getúlio Vargas, demarcou o início das práticas de desburocratização do Estado brasileiro.**

**Comentário:**

Ao contrário, trata-se do início do processo de burocratização no Estado Brasileiro.

**GABARITO: Errado.**

**18. (CESPE/TRT-TO/TJAA/2017) O processo de burocratização que instituiu um modelo de gestão pública pautado no uso do poder racional-legal e na incorporação da racionalidade técnica e do profissionalismo ocorreu no governo de**

- a) Getúlio Vargas.
- b) Juscelino Kubitschek.
- c) Fernando Henrique Cardoso.
- d) Luís Inácio Lula da Silva.
- e) Eurico Gaspar Dutra.

**Comentário:**

O movimento de burocratização da administração pública brasileira foi o da implementação do DASP, durante a ditadura de Getúlio Vargas.

**GABARITO: A.**

**19. (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.**

**20. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) A partir da instituição do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, a gestão por resultados foi incorporada à administração pública com o objetivo de tornar a gestão pública**

- a) mais descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
- b) mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e maior nível de responsabilidade individual.



c) mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.

d) menos descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.

e) menos descentralizada e com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.

**Comentário:**

Com o PDRAE o que acontece em relação às variáveis solicitadas pela questão é o seguinte:

Descentralização – aumenta

Autonomia dos gestores – aumenta

Responsabilização individual – aumenta.

**GABARITO: A.**

**21. (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.**

**22. (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.**

**23. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.**

**Comentário:**

A questão pergunta sobre um detalhe do PDRAE. Para respondê-la e responder outras questões dessa natureza ou você interpretava com base nos seus conhecimentos ou teria que ter lido e memorizado o PDRAE inteiro.

A interpretação é simples: o aparelho do Estado é a máquina administrativa que faz o Estado funcionar, sendo menor (mais restrito) do que o Estado como um todo, por isso a questão está correta!

**GABARITO: Certo.**

**24. (CESPE/TCE-PE/Cargo 3/2017) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, pautou-se na orientação de substituir a burocracia tradicional, weberiana, por um modelo mais próximo das práticas de gestão do setor privado e do modelo de Estado de bem-estar social.**

**Comentário:**

A questão misturou administração pública com um pouco de conhecimento sobre ciência política/história econômica: o PDRAE realmente busca substituir a burocracia por um modelo mais próximo ao do setor privado, mas busca superar a ideia de bem-estar social, e não implementá-la. Lembre-se que ele buscava reduzir a área de atuação do Estado, e não aumentá-la.

**GABARITO: Errado**

**25. (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**

**26. (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**

**27. (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**



**28. (CESPE/TCE-PA/Auditor/2016) Com a implantação da reforma da gestão pública em 1995, os elementos patrimonialistas e clientelistas foram extintos da cultura administrativa brasileira.**

**Comentário:**

Mesmo com as reformas de natureza gerencial as práticas patrimonialistas (como o clientelismo) continuam existindo na administração pública brasileira até hoje.

**GABARITO: Errado.**

**29. (CESPE/TRE-PI/AJAA/2016) A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.**

- a) A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.
- b) A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.
- c) O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.
- d) O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.
- e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

**Comentário:**

Vejamos:

- A) Errada. Estaria correta se fizesse referência à reforma gerencial do DL 200/67.
- B) Certa! Está perfeita, tratando do modelo racional-legal (burocrático) da administração pública.
- C) Errada. O modelo racional-legal não é pautado no gerencialismo. A questão segue errada ao afirmar que a burocracia é baseada na administração familiar, característica que é típica do patrimonialismo.
- D) Errada. O PDRAE é uma reforma gerencial, e não burocrática.
- E) Errada. O paradigma pós-burocrático (gerencial) busca ir além da burocracia, mas não abandona todas as suas características.

**GABARITO: B.**

**30. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.**

**Comentário:**

O PDRAE foi criado em 1995 no governo de Fernando Henrique Cardoso, e não entre o governo Collor e Franco.

**GABARITO: Errado.**



**31. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) A reforma da gestão pública de 1995 instituiu na administração pública brasileira a dimensão gestão, a qual permitiu maior autonomia e introdução de novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social.**

**Comentário:**

Em outras palavras: a gestão passou a ser considerada relevante a partir do PDRAE, considerando maior autonomia, novas formas de responsabilização, gestão por resultados, competição e controle social, o que está correto!

**GABARITO: Certo.**

**32. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.**

**Comentário:**

Para responder a questão o candidato deveria ter memorizado os princípios do DL 200/1967:

- Planejamento
- Coordenação
- Descentralização
- Delegação de Competência
- Controle

**GABARITO: Errado.**

**33. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.**

**Comentário:**

A reforma administrativa de 1967 se deu por meio do DL 200/67, buscando sim romper com a rigidez burocrática, mas através da descentralização da administração para novas entidades da administração indireta, ao contrário do que afirma a assertiva.

**GABARITO: Errado.**

**34. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.**

**Comentário:**

O DASP, criado na década de 30, como proposto pela questão, buscava avançar com a profissionalização da gestão mediante sua burocratização, e não pela desburocratização, como afirmado pela questão!

**GABARITO: Errado.**

**35. (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.**

**36. (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.**

**37. (FGV/IBGE/Analista – Planejamento e Gestão/2016) A trajetória histórica da Administração Pública no Brasil, após 1930, revela um conjunto de fatores que justificaram a criação e a implementação do modelo gerencial a partir de meados da década de 90.**

**A justificativa para a adoção do modelo gerencial NÃO pode ser atribuída:**

- a) à crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado;
- b) à dificuldade em administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar;
- c) o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado;
- d) à falência da estratégia de substituição de importações;
- e) à necessidade de fortalecer o papel do Estado como responsável pelo desenvolvimento econômico e social.

**Comentário:**

A questão é controversa, mas é possível respondê-la.

Note que as alternativas A, B e C claramente trazem justificativas para a implementação do modelo gerencial no Brasil.

A alternativa D, por sua vez, fala de um aspecto do desenvolvimento econômico brasileiro e tenta ligá-la ao modelo gerencial. É possível imaginar que existam autores que façam essa ligação, apesar de ela não ser tão direta assim.

A alternativa E, por sua vez, fala da necessidade de fortalecimento do Estado, o que é totalmente oposto às razões para a implementação do modelo gerencial. Assim, é a única errada.

**GABARITO: E.**

**38. (FGV/IBGE/Analista – Planejamento e Gestão/2016) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado introduziu no Brasil, em meados da década de 90, a estratégia de flexibilização denominada publicização. Esta foi definida como sendo o processo de descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços como educação, saúde, cultura e pesquisa científica.**

**A estratégia de publicização introduziu na administração pública brasileira, por meio da Lei nº 9.637/98, a contratação de:**

- a) Autarquia;
- b) Consórcio Público;
- c) Empresa de Propósito Específico;
- d) Organização Social;



e) Parceria Público-Privada.

**Comentário:**

Questão simples. Aqui, não precisava conhecer a Lei 9.637/98. Bastava saber que o PDRAE trata da publicização por meio das Organizações Sociais.

**GABARITO: D.**

**39. (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.**

**40. (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.**

**41. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) O modelo de administração pública gerencial pressupõe que o Estado é dividido em quatro setores: núcleo estratégico, atividades exclusivas, atividades não exclusivas e produção de bens e serviços.**

**Assinale a opção que indica uma atividade não exclusiva do Estado.**

- a) As atividades de arrecadação de impostos.
- b) A elaboração e a fiscalização do cumprimento de leis.



- c) A garantia da segurança pública
- d) A promoção da seguridade social básica.
- e) A prestação de serviços de educação.

**Comentário:**

A questão trata o exemplo da reforma administrativa do PDRAE, na década de 1990, como regra. É um erro conceitual, mas que em nada impede que você encontre qual das alternativas é uma atividade não exclusiva.

Para isso, lembre-se que a atividade não exclusiva é aquela que é realizada pelo Poder Público por algum interesse estratégico, mas que também pode ser desempenhada pelo setor privado.

No caso específico dessa questão, a única alternativa que preenche os requisitos é a letra E.

**GABARITO: E.**

**42. (FGV/TJ-RO/AJAA/2015) As transformações nas práticas da administração pública brasileira estão em grande parte relacionadas aos novos modelos de gestão desenvolvidos ao longo de sua história e os pressupostos de ação de cada modelo.**

**Nesse sentido, é possível afirmar que o primeiro plano de classificação de cargos e o órgão central de pessoal e material foram instituídos quando da implementação do modelo:**

- a) burocrático;
- b) gerencial;
- c) patrimonialista;
- d) pós-burocrático;
- e) societal.

**Comentário:**

Os pontos trazidos são típicos do Modelo Burocrático, tendo seu início no Brasil na reforma burocrática do DASP.

**GABARITO: A.**

**43. (FGV/TJPI/AJAA/2015) A reforma do Estado no âmbito do Decreto Lei nº 200/67 é amplamente conhecida pela implantação da noção de administração direta e indireta.**

**Segundo diversos analistas e estudiosos, dado o conjunto de ações visando a sua implementação, surgiram naquele momento da reforma consequências inadequadas, dentre as quais destaca(m)-se:**

- a) ampliação do núcleo estratégico do Estado por meio do desenvolvimento da carreira de gestor e ampliação excessiva dos concursos;
- b) geração de práticas patrimonialistas na administração indireta por meio de contratações sem concurso público, ocasionando nepotismo;
- c) fortalecimento da rigidez excessiva da administração indireta e centralização das ações na administração direta;
- d) geração da expansão da administração direta, concentrando nessa a maior parte dos investimentos do governo federal;
- e) manutenção de relações pluralistas entre poderes, facilitando a aprovação dos orçamentos submetidos pelo Executivo ao Congresso.

**Comentário:**



Importante destacar que as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central.

Outro grave problema pós-implementação do DL 200/67 foi a possibilidade de contratação sem concursos para a administração indireta. O que era para ser um instrumento de flexibilidade de gestão se tornou uma prática patrimonialista de contratação por indicação política – com agravamento do nepotismo.

Isso tudo é condizente com o que está na alternativa B. As demais não fazem sentido.

**GABARITO: B.**

**44. (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.**

**45. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão Especializada/2018) A evolução do modelo de Administração pública ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1930, passou pela superação do modelo patrimonialista, a partir da implementação do modelo burocrático, este que, entre as modificações implementadas,**

- a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.
- b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.
- c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.
- d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.



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

**Comentário:**

Na década de 1930 foi implementado no Brasil o modelo burocrático, que buscava superar o patrimonialismo e suas práticas através do profissionalismo, meritocracia, etc., para a busca da eficiência e separação do patrimônio público e privado.

Sabendo disso, percebe-se que a única alternativa correta é a letra C.

**GABARITO: C.**

**46. (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.**

**47. (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.**

**48. (FCC/TRT15/TJAA/2018) O modelo de Administração gerencial que se procurou implementar no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, nos idos de 1995, apresentou o conceito de publicização, consistente**

- a) nos mecanismos de transparência e governança aplicáveis à Administração, com foco no atendimento do cidadão.
- b) no modelo oposto ao de privatização, mantendo sob a prestação direta do Estado todos os serviços públicos.
- c) na atuação do Estado na economia como indutor do crescimento, mediante a encampação de atividades de interesse nacional.
- d) na criação de agências reguladoras e agências executivas, para substituírem os mecanismos de regulação de mercado.
- e) na transferência de serviços públicos não exclusivos para entidades não estatais, qualificadas como organizações sociais.

**Comentário:**

Em outras palavras: o que é publicização no PDRAE? Trata-se da transferência de serviços não exclusivos para o setor público não estatal, por meio das Organizações Sociais.

**GABARITO: E.**

**49. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/2018) A reforma do aparelho do Estado, implementada em meados dos anos 1990, buscava um novo paradigma para a atuação da Administração pública. Nesse sentido, entre outras medidas, preconizava a transferência de serviços públicos não exclusivos a entidades privadas sem fins lucrativos, as quais eram qualificadas como organizações sociais, o que correspondeu ao mecanismo denominado**

- a) accountability.
- b) desestatização.
- c) governança.
- d) publicização.
- e) privatização.

**Comentário:**

A transferência de serviços não exclusivos para o setor público não estatal, por meio das Organizações Sociais, é a essência do conceito de publicização!

**GABARITO: D.**



**50. (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**

**51. (FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) No processo de evolução da Administração Pública no Brasil, a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, situa-se**

- a) como órgão gestor do Programa Nacional de Desburocratização protagonizado pelo Ministro Hélio Beltrão no início dos anos 1980.
- b) como marco da consolidação do modelo burocrático e superação do patrimonialismo, criado com a edição do Decreto Lei no 200, de 1967.
- c) como órgão central encarregado da modernização administrativa no Estado Novo do governo de Getúlio Vargas na década de 1930.
- d) como importante vetor na introdução do modelo de Administração Gerencial, no início dos anos 1970, embora ainda contaminado por conceitos do modelo burocrático.
- e) no centro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo pelo Ministro Bresser Pereira, nos anos 1990 ao influxo da nova gestão pública.

**Comentário:**

A instituição do DASP deu-se na década de 1930, no Governo de Getúlio Vargas, buscando implementar a administração burocrática no Brasil. Com essa afirmativa essencial sobre o conteúdo você já saberia que a resposta correta está na letra C. O resto é referência sem sentido!

**GABARITO: C.**

**52. (FCC/DPE-RS/Analista Administração/2017) O modelo de Administração pública gerencial, implementado no Brasil a partir dos anos 1990, introduziu algumas inovações em relação ao modelo burocrático, dele se diferenciando, entre outros aspectos, pela**

- I. possibilidade de contratualização de resultados para ampliação de autonomia das entidades.
- II. verticalização das estruturas hierárquicas e combate ao patrimonialismo.
- III. meritocracia e controle dos processos administrativos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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



e) III.

**Comentário:**

A questão trata sobre a reforma gerencial promovida pelo PDRAE na década de 1990 e suas consequências. Vejamos:

I) certo. É a partir do PDRAE que é criado o modelo de Contrato de Gestão com as Organizações Sociais.

II) errado. Trata-se de característica da burocracia.

III) errado. Trata-se de característica da burocracia.

**GABARITO: A.**

**53. (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.**

**54. (FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Na evolução da Administração pública no Brasil, assim como em outros países, verificou-se o abandono do paradigma burocrático e a implantação do modelo gerencial. São diferenças que podem ser apontadas entre esses dois modelos:**

I. No modelo burocrático o controle é a priori, enquanto no gerencial a ênfase é no controle de resultados.

II. O modelo burocrático preconiza estrutura hierárquica rígida, enquanto o gerencial é mais flexível, com redução de níveis e maior autonomia.

III. No modelo burocrático inexistente separação entre propriedade e a administração, sendo que somente a partir do modelo gerencial é que foi introduzido o conceito de meritocracia.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III

b) III.



- c) II e III.
- d) I e II.
- e) II.

**Comentário:**

Vejamos cada item:

I) certo. No modelo burocrático se estabelecem controles prévios para tudo, enquanto o foco do modelo gerencial é nos resultados.

II) certo. Está perfeito!

III) errado – o modelo burocrático separa a propriedade e a administração, ao contrário do afirmado pela questão. A não-separação é característica típica do patrimonialismo. Além disso, a meritocracia é introduzida pelo modelo burocrático.

**GABARITO: D**

**55. (FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Um marco importante no contexto evolutivo da Administração pública no Brasil foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo a partir de meados dos anos 1990 pelo então Ministro Bresser Pereira. O modelo de atuação do Estado, preconizado pela referida reforma, contempla, entre suas premissas,**

- a) explorar de forma direta atividades econômicas, como indutor do crescimento fiscal.
- b) adotar o modelo desenvolvimentista, por intermédio da denominada publicização.
- c) atuar mais fortemente nas atividades de fomento, regulação e controle.
- d) estabelecer parcerias com as entidades do terceiro setor, para a privatização de setores como saúde e educação.
- e) implantar o modelo gerencial, que preconiza maior centralização das atividades pela União.

**Comentário:**

Questão muito bem feita, de modo bastante escorregadio... vejamos:

A) errada. O PDRAE não busca expandir a exploração de atividades econômicas – ao contrário – propõe que essas só devem ser exploradas pelo Estado em situações específicas.

B) errada. A publicização é a transferência de atividades públicas estatais para as Organizações Sociais, não tem nada a ver com desenvolvimentismo econômico.

C) certa. O governo passaria a atuar de forma mais dinâmica para fomentar áreas de interesse, regular e controlar, deixando de atuar diretamente em muitas coisas.

D) errada. Saúde e Educação são exemplos de atividades públicas não-estatais, onde haveria competição entre o setor público e o privado, não havendo sugestão no PDRAE para sua privatização.

E) errada. O modelo gerencial não preconiza centralização.

**GABARITO: C.**

**56. (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.**

**57. (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.**

**58. (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.**

**59. (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.**

**60. (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.**

**61. (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.**

**62. (FCC/CNMP/Analista do CNMP - Gestão Pública/2015) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado, é correto afirmar que**

- a) a publicização refere-se ao processo de dar publicidade a todos os atos da Administração pública.
- b) a publicização refere-se ao processo de transferência da execução dos serviços públicos não exclusivos para as OSCIPS, apenas.
- c) a administração dos museus deveria ser realizada em parceria entre o setor público estatal e o setor público não-estatal.
- d) o serviço público de Educação deveria ser ofertado exclusivamente pela Administração pública direta.
- e) a produção para o mercado deveria ser uma atividade exclusivamente estatal.

**Comentário:**

Vejamos a correção de cada uma das alternativas, de acordo com o que diz o PDRAE:

- A) Errada. A publicização é a transferência de um serviço do setor estatal para o público não estatal, por meio das Organizações Sociais (OS).
- B) Errada. Os serviços públicos seriam publicizados por meio das OS, segundo o PDRAE.
- C) Certa! Trata-se de exemplo de serviço não exclusivo, onde a atuação pública pode se dar por meio do setor público não estatal.
- D) Errada. Ao contrário, o serviço de educação poderia ser publicizado.
- E) Errada. Ao contrário, a propriedade deveria ser privada, só se justificando a propriedade estatal onde ela fosse imprescindível.

**GABARITO: C.**



**63. (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.**

**64. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A crise enfrentada pelo Estado nos anos 1980, decorrente tanto das constrições fiscais como das distorções que a Administração havia experimentado nas décadas anteriores, inspirou a apresentação, sob o comando do então Ministro Bresser Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que contempla, entre suas diretrizes, a**

- a) institucionalização, que considera que a reforma independeria de alterações do marco constitucional e legal, sendo levada a efeito a partir de uma mudança cultural.
- b) desestatização, que compreende a privatização e a terceirização de atividades do denominado núcleo estratégico.
- c) publicização, baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas de Estado.
- d) introdução do conceito de propriedade pública não estatal, aplicável aos setores voltados à produção para o mercado.
- e) transferência para a União das ações de caráter regional, reservando aos Estados as de caráter meramente local.

**Comentário:**

As alternativas A, B e E não tem nenhuma relação com o PDRAE. Já a alternativa D fala da introdução do conceito de propriedade pública não estatal, o que é característica do PDRAE, mas afirma que ela é aplicável à produção para o mercado, o que está errado, já que o regime de propriedade da produção de bens para o mercado é, como regra, o privado.

A única alternativa correta é a letra C, que fala corretamente do conceito de publicização, introduzido no Brasil pelo PDRAE.

**GABARITO: C.**

**65. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi um marco importante na Administração pública federal, com a introdução de características de administração.**

- a) gerencial, com foco na gestão de resultados.
- b) burocrática, com ênfase na centralização e reorganização da Administração, gestão de pessoal e racionalização de procedimentos.
- c) empreendedora, com ênfase na atuação de fomento.
- d) patrimonialista, com ampla criação de órgãos e entidades governamentais.
- e) pré-Gerencial, com a introdução de conceitos de avaliação de desempenho.

**Comentário:**

Questão bem objetiva. Você precisaria se lembrar apenas que o DASP introduziu a administração burocrática no Brasil.

**GABARITO: B.**

**66. (FCC/TRE-SE/AJAA/2015) Sobre as convergências e diferenças entre a Administração privada e pública, é correto afirmar que**

- a) os contratos de gestão são característicos do modelo de Administração gerencial, na medida em que levam ao estabelecimento de metas e o alcance de resultados.
- b) a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia são pilares principais tanto da Administração privada, quanto da pública.
- c) a contratualização de resultados exige uma parceria público-privada para se concretizar.
- d) o controle por resultados não está relacionado a outras formas de controle, como o social.
- e) a Administração privada é caracterizada por uma gestão gerencial, baseada no cumprimento de procedimentos e normas, o que é semelhante à Administração pública.

**Comentário:**

A questão não é tanto sobre convergências e diferenças entre a administração pública e privada, como afirma seu comando. Ela trata sobre vários aspectos da Administração Pública, mas como sua resposta está associada ao modelo gerencial, resolvi trazê-la nessa aula.

Vejamos cada alternativa:

- A) Certa. Os contratos de gestão de fato são do modelo de administração gerencial, permitindo o estabelecimento de metas para os órgãos e a busca por esses resultados.
- B) Errada. Legalidade e Impessoalidade são princípios da administração pública. Apesar de "hierarquia" não ser, trata-se da base do arcabouço racional-legal da Administração Pública. A legalidade é diferente para a gestão pública e a privada: na pública o agente só pode fazer o que é previsto em lei, enquanto na privada é permitido fazer tudo, desde que não seja legalmente proibido. A impessoalidade, característica da administração pública, não se repete no setor privado: as empresas podem diferenciar seus clientes de acordo com lucratividade, volume de compras, status, etc.. Além disso, organizações privadas são mais gerenciais, havendo mais flexibilidade hierárquica do que nas organizações públicas.
- C) Errada. A contratualização de resultados, por meio de contratos de gestão, não exige parceria público-privada, podendo se dar, por exemplo, mediante contrato de gestão entre um Ministério (Órgão superior) e uma entidade vinculada.

D) Errada. O controle de resultados da administração pública também se relaciona com outras formas de controle, como o controle social, não sendo dele dissociado.

E) Errada. Procedimentos e normas são normalmente a base do funcionamento das organizações públicas, enquanto as organizações privadas se mobilizam para o lucro e o atendimento ao cliente.

**GABARITO: A.**

**67. (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.**

**68. (QUDRIX/CFO-DF/Administrador/2017) A reforma administrativa decorrente da CF introduziu o modelo gerencial de administração com a finalidade de dar mais dinamismo e agilidade à ação estatal.**

**Comentário:**

Em termos de reforma administrativa, a CF 1988 é considerada um retrocesso burocrático, e não uma introdução gerencial.

**GABARITO: Errado**

**69. (QUADRIX/CRA-AC/Administrador/2016) A evolução da gestão de recursos humanos na Administração Pública Federal é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação de seus principais sistemas. Analise as afirmativas e julgue-as como C (CERTA) ou E (ERRADA).**

( ) A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil.



- ( ) Na década de 80 instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) com a finalidade de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal.
- ( ) O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) iniciou sua operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”.
- ( ) Um dos grandes impeditivos de melhora na gestão dos recursos humanos é a impossibilidade de se implantar o modelo de gestão por competências em organizações públicas.
- Pode-se afirmar que:
- a) todas estão CERTAS.
- b) apenas uma está CERTA.
- c) apenas duas estão CERTAS.
- d) apenas três estão CERTAS.
- e) todas estão ERRADAS.

**Comentário:**

Vejamos cada um dos itens:

- I) Certo. De fato, as reformas da década de 1930 incluíram o Conselho Federal do Serviço Público e o DASP. Além disso, podem ser consideradas como a primeira tentativa efetiva de profissionalismo do serviço público no Brasil, por meio da implementação do sistema burocrático.
- II) Certo. O SIAPE foi implementado inicialmente por meio da Portaria Interministerial SEAD/SEPLAN/MF 360/1988.
- III) Certo. O primeiro módulo do SIAPE foi o “folha de pagamento”.
- IV) Errado. Este item é mais interpretativo. Para resolvê-lo, você deveria saber que ferramentas inicialmente criadas para o setor privado podem ser implantadas no poder público sim, desde que passem pelas adaptações necessárias. No caso específico da gestão por competências, ela pode ser aplicada em organizações públicas sem problemas!

**GABARITO: D**

**70. (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.**

**71. (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.**

**72. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo/2016) Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.**

I. No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados como perpétuos.



II. A Administração Pública Burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

III. Na segunda metade do século XX, emerge a Administração Pública Gerencial como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e de outro ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial.

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

**Comentário:**

Questão que exige conhecimento do assunto, mas também capacidade de interpretação histórica. Vejamos:

I) Certa. A afirmação descreve perfeitamente o patrimonialismo.

II) Certa. A administração burocrática realmente surge para combater a corrupção e o nepotismo, típicos do patrimonialismo.

III) A administração gerencial surge para permitir o funcionamento do Estado que tinha se tornado caro, com a expansão de suas funções.

**GABARITO: D.**

**73. (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.**

**74. (AOC/ 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.**

**75. (AOCP/TRE-AC/TJAA/2015) A estruturação da máquina administrativa no Brasil passou por reformas que provocaram mudanças e impactos nas estruturas administrativas do setor público. Dentre essas reformas, surgiu o Plano Diretor da Reforma do Estado para modificar a burocracia pública brasileira, dividindo as atividades estatais em dois segmentos. Quais são esses segmentos?**

- a) Atividades de legislação pública e atividades de formulação de políticas públicas.
- b) Atividades de reformas estruturais do Estado e atividades de reformas da administração pública.
- c) Atividades exclusivas do Estado e atividades não exclusivas do Estado.
- d) Atividades de criação e expansão de burocracias públicas e atividades de racionalização.
- e) Atividades de gerencialismo na administração pública e atividades de descentralização.

**Comentário:**

Questão bastante simples. Para respondê-la, bastava que você tivesse memorizado as duas atividades em que o estado atua, segundo o PDRAE: atividades exclusivas e não exclusivas.

**GABARITO: C.**

**76. (AOCP/EBSERH/Técnico em Contabilidade (HE-UFSCAR)/2015) Em 1995, com a edição do plano diretor, deu-se início à implantação do chamado modelo gerencial no Brasil. Sobre a administração pública no Brasil, assinale a alternativa correta.**

- a) O modelo gerencial, em sua fase inicial, implica em administrar de forma semelhante ao setor privado e de forma eficiente, com a utilização de ferramentas que consigam maximizar a riqueza do acionista ou a satisfação do usuário.
- b) O modelo gerencial, em sua fase inicial, caracteriza-se pela administração sem utilizar ferramentas ou modelos que possam trazer satisfação aos usuários.
- c) Nesse modelo não era adotada uma postura mais empresarial ou empreendedora, aberta a novas ideias e voltada para o incremento na geração de receitas e maior controle dos gastos públicos.
- d) Esse modelo passou a difundir que o Poder Público tem condições de dar à sociedade uma gama imensa de serviços públicos com qualidade, como a educação, a saúde e a segurança, pregando contra as ideias e movimentos de privatização.
- e) O modelo gerencial não buscou responder com agilidade e eficiência aos anseios da sociedade, que não estava insatisfeita com os serviços públicos oferecidos na época.

**Comentário:**



Questão relativamente simples: o modelo gerencial busca dar eficiência e eficácia à administração pública, como está na alternativa A. Vejamos os erros das demais:

B) Errada. Ao contrário, as ferramentas da administração que gerem satisfação ao usuário são utilizadas sim!

C) Errada. Ao contrário – uma postura empreendedora é incentivada.

D) Errada. Ele não trata disso, mas é uma ferramenta utilizada no sentido contrário – racionalização da quantidade de serviços prestados, para que os que o sejam possuam qualidade.

E) Errada. Ao contrário, busca dar agilidade e eficiência sim!

**GABARITO: A.**

**77. (VUNESP/Prefeitura de São Paulo – SP/Auditor Municipal de Controle Interno/2015) Nos anos 1930 começa, ainda de forma tímida, uma mudança de padrão no funcionamento do Estado brasileiro. O Estado passa a intervir no processo de produção de bens e serviços e vai saindo de uma forma colonial para um modelo de Estado que privilegia a racionalização, a padronização e a legalidade em todas as áreas de sua atuação, provocando, pela primeira vez, a modernização administrativa. Esse modelo é o**

a) patrimonialista.

b) sistêmico.

c) burocrático.

d) oligárquico.

e) funcional.

**Comentário:**

A maior racionalização administrativa introduzida no Brasil na década de 1930 se deu por meio do DASP, no Governo Getúlio Vargas, que buscou implementar uma administração pública burocrática no Brasil.

**GABARITO: C.**

**78. (VUNESP/Prefeitura de São Paulo-SP/Auditor Municipal de Controle Interno/2015) O instrumento balizador da reforma e modernização do Estado brasileiro, em 1995, rumo à Nova Gestão Pública (NGP) que pretendeu eliminar, entre outras coisas, o elevado déficit de desempenho da Administração Pública na prestação dos serviços públicos, foi o**

a) Plano de Reforma do Serviço Público.

b) Plano Nacional de Desenvolvimento.

c) Plano de Metas.

d) Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

e) Programa Nacional de Desburocratização.

**Comentário:**

O Plano implementado na década de 1990, no Governo Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de aprofundar o modelo gerencial no Brasil foi o PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

**GABARITO: D.**



## 6. LISTA DE QUESTÕES



### Questões sobre modelos e evolução da administração pública

- 1. (CESPE/TCE-PB/Auditor de Contas Públicas/2018) A reforma da administração pública conduzida durante o governo de Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado**
  - a) mais profissional e menos patrimonialista, ou seja, um Estado autoritário e burocrático.
  - b) menos profissional e menos patrimonialista, isto é, um Estado de bem-estar social.
  - c) mais profissional e mais patrimonialista, ou seja, um Estado regulador.
  - d) mais patrimonialista e menos burocrático, ou seja, um Estado de bem-estar social.
  - e) menos patrimonialista e menos burocrático, isto é, um Estado regulador.
- 2. (CESPE/STM/AJAA/2018) Métricas explícitas de desempenho, controle de resultados e administração de recompensas são características associadas ao paradigma burocrático.**
- 3. (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.**
- 4. (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.**
- 5. (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.**
- 6. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A nova administração pública se baseia na aplicação do poder racional-legal à gestão pública, seguindo parâmetros weberianos.**



7. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) São características do modelo gerencial: a impessoalidade, o controle baseado nos processos e a avaliação de desempenho.
8. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A centralização administrativa é um dos pressupostos do modelo da administração pública gerencial.
9. (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.
10. (CESPE/STJ/AJAA/2018) São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.
11. (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.
12. (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.
13. (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.**



14. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) A profissionalização de cargos públicos foi adotada ainda no modelo de administração patrimonialista, ao final dos anos 90 do século XIX.
15. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) Durante o governo de Getúlio Vargas, implementou-se a chamada reforma burocrática, que buscava fortalecer a meritocracia e a profissionalização na gestão pública.
16. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, objetivava transferir para o setor privado os serviços não exclusivos, por meio de um programa de publicização.
17. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado no Governo Getúlio Vargas, demarcou o início das práticas de desburocratização do Estado brasileiro.
18. (CESPE/TRT-TO/TJAA/2017) O processo de burocratização que instituiu um modelo de gestão pública pautado no uso do poder racional-legal e na incorporação da racionalidade técnica e do profissionalismo ocorreu no governo de
- Getúlio Vargas.
  - Juscelino Kubitschek.
  - Fernando Henrique Cardoso.
  - Luís Inácio Lula da Silva.
  - Eurico Gaspar Dutra.
19. (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
- neoliberal.
  - de bem-estar social.
  - gerencialista.
  - patrimonialista.
  - burocrático.
20. (CESPE/TRE-TO/TJAA/2017) A partir da instituição do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, a gestão por resultados foi incorporada à administração pública com o objetivo de tornar a gestão pública
- mais descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
  - mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e maior nível de responsabilidade individual.
  - mais descentralizada, mas com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.



d) menos descentralizada e com gestores com maior autonomia e maior nível de responsabilidade individual.

e) menos descentralizada e com gestores com menor autonomia e menor nível de responsabilidade individual.

**21. (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.

**22. (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.**

**23. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.**

**24. (CESPE/TCE-PE/Cargo 3/2017) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, pautou-se na orientação de substituir a burocracia tradicional, weberiana, por um modelo mais próximo das práticas de gestão do setor privado e do modelo de Estado de bem-estar social.**

**25. (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.**

**26. (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.**

**27. (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.**

**28. (CESPE/TCE-PA/Auditor/2016) Com a implantação da reforma da gestão pública em 1995, os elementos patrimonialistas e clientelistas foram extintos da cultura administrativa brasileira.**



**29. (CESPE/TRE-PI/AJAA/2016) A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.**

- a) A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.
- b) A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.
- c) O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.
- d) O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.
- e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

**30. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.**

**31. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) A reforma da gestão pública de 1995 instituiu na administração pública brasileira a dimensão gestão, a qual permitiu maior autonomia e introdução de novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social.**

**32. (CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.**

**33. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.**

**34. (CESPE/TRE-GO/TJAA/2015) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.**

**35. (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**



**36. (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.**

**37. (FGV/IBGE/Analista – Planejamento e Gestão/2016) A trajetória histórica da Administração Pública no Brasil, após 1930, revela um conjunto de fatores que justificaram a criação e a implementação do modelo gerencial a partir de meados da década de 90.**

**A justificativa para a adoção do modelo gerencial NÃO pode ser atribuída:**

- a) à crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado;
- b) à dificuldade em administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar;
- c) o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado;
- d) à falência da estratégia de substituição de importações;
- e) à necessidade de fortalecer o papel do Estado como responsável pelo desenvolvimento econômico e social.

**38. (FGV/IBGE/Analista – Planejamento e Gestão/2016) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado introduziu no Brasil, em meados da década de 90, a estratégia de flexibilização denominada publicização. Esta foi definida como sendo o processo de descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços como educação, saúde, cultura e pesquisa científica.**

**A estratégia de publicização introduziu na administração pública brasileira, por meio da Lei nº 9.637/98, a contratação de:**

- a) Autarquia;
- b) Consórcio Público;
- c) Empresa de Propósito Específico;
- d) Organização Social;
- e) Parceria Público-Privada.

**39. (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.

**40. (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.

**41. (FGV/DPE-MT/Assistente Administrativo/2015) O modelo de administração pública gerencial pressupõe que o Estado é dividido em quatro setores: núcleo estratégico, atividades exclusivas, atividades não exclusivas e produção de bens e serviços.**

**Assinale a opção que indica uma atividade não exclusiva do Estado.**

- a) As atividades de arrecadação de impostos.
- b) A elaboração e a fiscalização do cumprimento de leis.
- c) A garantia da segurança pública
- d) A promoção da seguridade social básica.
- e) A prestação de serviços de educação.

**42. (FGV/TJ-RO/AJAA/2015) As transformações nas práticas da administração pública brasileira estão em grande parte relacionadas aos novos modelos de gestão desenvolvidos ao longo de sua história e os pressupostos de ação de cada modelo.**

**Nesse sentido, é possível afirmar que o primeiro plano de classificação de cargos e o órgão central de pessoal e material foram instituídos quando da implementação do modelo:**

- a) burocrático;
- b) gerencial;
- c) patrimonialista;
- d) pós-burocrático;
- e) societal.

**43. (FGV/TJPI/AJAA/2015) A reforma do Estado no âmbito do Decreto Lei nº 200/67 é amplamente conhecida pela implantação da noção de administração direta e indireta.**

**Segundo diversos analistas e estudiosos, dado o conjunto de ações visando a sua implementação, surgiram naquele momento da reforma consequências inadequadas, dentre as quais destaca(m)-se:**

- a) ampliação do núcleo estratégico do Estado por meio do desenvolvimento da carreira de gestor e ampliação excessiva dos concursos;
- b) geração de práticas patrimonialistas na administração indireta por meio de contratações sem concurso público, ocasionando nepotismo;
- c) fortalecimento da rigidez excessiva da administração indireta e centralização das ações na administração direta;
- d) geração da expansão da administração direta, concentrando nessa a maior parte dos investimentos do governo federal;
- e) manutenção de relações pluralistas entre poderes, facilitando a aprovação dos orçamentos submetidos pelo Executivo ao Congresso.

**44. (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.

**45. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão Especializada/2018) A evolução do modelo de Administração pública ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1930, passou pela superação do modelo patrimonialista, a partir da implementação do modelo burocrático, este que, entre as modificações implementadas,**

- a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.
- b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.
- c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.
- d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.
- e) superou a rigidez do modelo anterior, com a introdução de maior mobilidade funcional e outras formas de ingresso dos servidores.

**46. (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.

**47. (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.

**48. (FCC/TRT15/TJAA/2018) O modelo de Administração gerencial que se procurou implementar no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, nos idos de 1995, apresentou o conceito de publicização, consistente**

- a) nos mecanismos de transparência e governança aplicáveis à Administração, com foco no atendimento do cidadão.
- b) no modelo oposto ao de privatização, mantendo sob a prestação direta do Estado todos os serviços públicos.
- c) na atuação do Estado na economia como indutor do crescimento, mediante a encampação de atividades de interesse nacional.
- d) na criação de agências reguladoras e agências executivas, para substituírem os mecanismos de regulação de mercado.
- e) na transferência de serviços públicos não exclusivos para entidades não estatais, qualificadas como organizações sociais.

**49. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/2018) A reforma do aparelho do Estado, implementada em meados dos anos 1990, buscava um novo paradigma para a atuação da Administração pública. Nesse sentido, entre outras medidas, preconizava a transferência de serviços públicos não exclusivos a entidades privadas sem fins lucrativos, as quais eram qualificadas como organizações sociais, o que correspondeu ao mecanismo denominado**

- a) accountability.
- b) desestatização.
- c) governança.
- d) publicização.
- e) privatização.



**50. (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.

**51. (FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) No processo de evolução da Administração Pública no Brasil, a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, situa-se**

- a) como órgão gestor do Programa Nacional de Desburocratização protagonizado pelo Ministro Hélio Beltrão no início dos anos 1980.
- b) como marco da consolidação do modelo burocrático e superação do patrimonialismo, criado com a edição do Decreto Lei no 200, de 1967.
- c) como órgão central encarregado da modernização administrativa no Estado Novo do governo de Getúlio Vargas na década de 1930.
- d) como importante vetor na introdução do modelo de Administração Gerencial, no início dos anos 1970, embora ainda contaminado por conceitos do modelo burocrático.
- e) no centro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo pelo Ministro Bresser Pereira, nos anos 1990 ao influxo da nova gestão pública.

**52. (FCC/DPE-RS/Analista Administração/2017) O modelo de Administração pública gerencial, implementado no Brasil a partir dos anos 1990, introduziu algumas inovações em relação ao modelo burocrático, dele se diferenciando, entre outros aspectos, pela**

- I. possibilidade de contratualização de resultados para ampliação de autonomia das entidades.
- II. verticalização das estruturas hierárquicas e combate ao patrimonialismo.
- III. meritocracia e controle dos processos administrativos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

**53. (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.

**54. (FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Na evolução da Administração pública no Brasil, assim como em outros países, verificou-se o abandono do paradigma burocrático e a implantação do modelo gerencial. São diferenças que podem ser apontadas entre esses dois modelos:**

- I. No modelo burocrático o controle é a priori, enquanto no gerencial a ênfase é no controle de resultados.
- II. O modelo burocrático preconiza estrutura hierárquica rígida, enquanto o gerencial é mais flexível, com redução de níveis e maior autonomia.
- III. No modelo burocrático inexistente separação entre propriedade e a administração, sendo que somente a partir do modelo gerencial é que foi introduzido o conceito de meritocracia.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

**55. (FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Um marco importante no contexto evolutivo da Administração pública no Brasil foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo a partir de meados dos anos 1990 pelo então Ministro Bresser Pereira. O modelo de atuação do Estado, preconizado pela referida reforma, contempla, entre suas premissas,**

- a) explorar de forma direta atividades econômicas, como indutor do crescimento fiscal.
- b) adotar o modelo desenvolvimentista, por intermédio da denominada publicização.
- c) atuar mais fortemente nas atividades de fomento, regulação e controle.
- d) estabelecer parcerias com as entidades do terceiro setor, para a privatização de setores como saúde e educação.
- e) implantar o modelo gerencial, que preconiza maior centralização das atividades pela União.

**56. (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.

**57. (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.

**58. (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.

**59. (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.

**60. (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.

**61. (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.



**62. (FCC/CNMP/Analista do CNMP - Gestão Pública/2015) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado, é correto afirmar que**

- a) a publicização refere-se ao processo de dar publicidade a todos os atos da Administração pública.
- b) a publicização refere-se ao processo de transferência da execução dos serviços públicos não exclusivos para as OSCIPS, apenas.
- c) a administração dos museus deveria ser realizada em parceria entre o setor público estatal e o setor público não-estatal.
- d) o serviço público de Educação deveria ser ofertado exclusivamente pela Administração pública direta.
- e) a produção para o mercado deveria ser uma atividade exclusivamente estatal.

**63. (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.

**64. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A crise enfrentada pelo Estado nos anos 1980, decorrente tanto das constrictões fiscais como das distorções que a Administração havia experimentado nas décadas anteriores, inspirou a apresentação, sob o comando do então Ministro Bresser Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que contempla, entre suas diretrizes, a**

- a) institucionalização, que considera que a reforma independeria de alterações do marco constitucional e legal, sendo levada a efeito a partir de uma mudança cultural.
- b) desestatização, que compreende a privatização e a terceirização de atividades do denominado núcleo estratégico.
- c) publicização, baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas de Estado.
- d) introdução do conceito de propriedade pública não estatal, aplicável aos setores voltados à produção para o mercado.
- e) transferência para a União das ações de caráter regional, reservando aos Estados as de caráter meramente local.

**65. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi um marco importante na Administração pública federal, com a introdução de características de administração.**

- a) gerencial, com foco na gestão de resultados.



- b) burocrática, com ênfase na centralização e reorganização da Administração, gestão de pessoal e racionalização de procedimentos.
- c) empreendedora, com ênfase na atuação de fomento.
- d) patrimonialista, com ampla criação de órgãos e entidades governamentais.
- e) pré-Gerencial, com a introdução de conceitos de avaliação de desempenho.

**66. (FCC/TRE-SE/AJAA/2015) Sobre as convergências e diferenças entre a Administração privada e pública, é correto afirmar que**

- a) os contratos de gestão são característicos do modelo de Administração gerencial, na medida em que levam ao estabelecimento de metas e o alcance de resultados.
- b) a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia são pilares principais tanto da Administração privada, quanto da pública.
- c) a contratualização de resultados exige uma parceria público-privada para se concretizar.
- d) o controle por resultados não está relacionado a outras formas de controle, como o social.
- e) a Administração privada é caracterizada por uma gestão gerencial, baseada no cumprimento de procedimentos e normas, o que é semelhante à Administração pública.

**67. (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.

**68. (QUDRIX/CFO-DF/Administrador/2017) A reforma administrativa decorrente da CF introduziu o modelo gerencial de administração com a finalidade de dar mais dinamismo e agilidade à ação estatal.**

**69. (QUADRIX/CRA-AC/Administrador/2016) A evolução da gestão de recursos humanos na Administração Pública Federal é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação de seus principais sistemas. Analise as afirmativas e julgue-as como C (CERTA) ou E (ERRADA).**



( ) A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil.

( ) Na década de 80 instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) com a finalidade de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal.

( ) O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) iniciou sua operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”.

( ) Um dos grandes impeditivos de melhora na gestão dos recursos humanos é a impossibilidade de se implantar o modelo de gestão por competências em organizações públicas.

Pode-se afirmar que:

a) todas estão CERTAS.

b) apenas uma está CERTA.

c) apenas duas estão CERTAS.

d) apenas três estão CERTAS.

e) todas estão ERRADAS.

**70. (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

**71. (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

**72. (IBFC/EBSERH/Analista Administrativo/2016) Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.**

I. No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados como perpétuos.

II. A Administração Pública Burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

III. Na segunda metade do século XX, emerge a Administração Pública Gerencial como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e de outro ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial.

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

**73. (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.

**74. (AOC/ 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.

**75. (AOC/ TRE-AC/TJAA/2015) A estruturação da máquina administrativa no Brasil passou por reformas que provocaram mudanças e impactos nas estruturas administrativas do setor**



**público. Dentre essas reformas, surgiu o Plano Diretor da Reforma do Estado para modificar a burocracia pública brasileira, dividindo as atividades estatais em dois segmentos. Quais são esses segmentos?**

- a) Atividades de legislação pública e atividades de formulação de políticas públicas.
- b) Atividades de reformas estruturais do Estado e atividades de reformas da administração pública.
- c) Atividades exclusivas do Estado e atividades não exclusivas do Estado.
- d) Atividades de criação e expansão de burocracias públicas e atividades de racionalização.
- e) Atividades de gerencialismo na administração pública e atividades de descentralização.

**76. (AOCPEBSERH/Técnico em Contabilidade (HE-UFSCAR)/2015) Em 1995, com a edição do plano diretor, deu-se início à implantação do chamado modelo gerencial no Brasil. Sobre a administração pública no Brasil, assinale a alternativa correta.**

- a) O modelo gerencial, em sua fase inicial, implica em administrar de forma semelhante ao setor privado e de forma eficiente, com a utilização de ferramentas que consigam maximizar a riqueza do acionista ou a satisfação do usuário.
- b) O modelo gerencial, em sua fase inicial, caracteriza-se pela administração sem utilizar ferramentas ou modelos que possam trazer satisfação aos usuários.
- c) Nesse modelo não era adotada uma postura mais empresarial ou empreendedora, aberta a novas ideias e voltada para o incremento na geração de receitas e maior controle dos gastos públicos.
- d) Esse modelo passou a difundir que o Poder Público tem condições de dar à sociedade uma gama imensa de serviços públicos com qualidade, como a educação, a saúde e a segurança, pregando contra as ideias e movimentos de privatização.
- e) O modelo gerencial não buscou responder com agilidade e eficiência aos anseios da sociedade, que não estava insatisfeita com os serviços públicos oferecidos na época.

**77. (VUNESP/Prefeitura de São Paulo – SP/Auditor Municipal de Controle Interno/2015) Nos anos 1930 começa, ainda de forma tímida, uma mudança de padrão no funcionamento do Estado brasileiro. O Estado passa a intervir no processo de produção de bens e serviços e vai saindo de uma forma colonial para um modelo de Estado que privilegia a racionalização, a padronização e a legalidade em todas as áreas de sua atuação, provocando, pela primeira vez, a modernização administrativa. Esse modelo é o**

- a) patrimonialista.
- b) sistêmico.
- c) burocrático.
- d) oligárquico.
- e) funcional.

**78. (VUNESP/Prefeitura de São Paulo-SP/Auditor Municipal de Controle Interno/2015) O instrumento balizador da reforma e modernização do Estado brasileiro, em 1995, rumo à Nova Gestão Pública (NGP) que pretendeu eliminar, entre outras coisas, o elevado déficit de desempenho da Administração Pública na prestação dos serviços públicos, foi o**

- a) Plano de Reforma do Serviço Público.



- b) Plano Nacional de Desenvolvimento.
- c) Plano de Metas.
- d) Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.
- e) Programa Nacional de Desburocratização.



## 7. GABARITO



1. A	11. C	21. A	31. C	41. E	51. C	61. E	71. D
2. E	12. D	22. C	32. E	42. A	52. A	62. C	72. D
3. C	13. C	23. C	33. E	43. B	53. B	63. A	73. A
4. C	14. E	24. E	34. E	44. B	54. D	64. C	74. C
5. E	15. C	25. C	35. C	45. C	55. C	65. B	75. C
6. E	16. E	26. C	36. C	46. D	56. E	66. A	76. A
7. E	17. E	27. E	37. E	47. A	57. D	67. C	77. C
8. E	18. A	28. E	38. D	48. E	58. C	68. E	78. D
9. C	19. D	29. B	39. C	49. D	59. E	69. D	
10. C	20. A	30. E	40. D	50. B	60. B	70. B	

## 8. 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.