Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração de RH e Gestão Pública p/ TJ-RO (Técnico Judiciário) Com Videoaulas - 2020

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Modelos de Gestão

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Noções de Administração de Recursos Humanos e Gestão Pública** para o concurso do **TJ-RO.**

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!

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

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

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

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

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

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

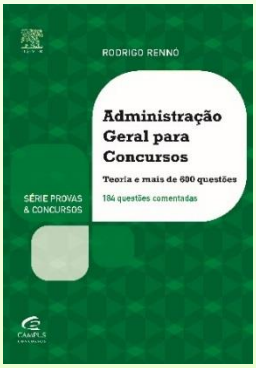
Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

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

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

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

Além disso, sou autor de três livros na área:



Administração Geral para Concursos – 3° Edição

Teoria e mais de 300 questões comentadas



Administração Geral e Pública – Cespe/UnB

Mais de 900 questões comentadas



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

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

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

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

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

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

Aula 0: Modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático (Weber) e gerencial.

Aula 1: Conceitos de eficácia e efetividade aplicados à Administração Pública: avaliação e mensuração do desempenho governamental. Indicadores de desempenho.

Aula 2: Modelos de gestão de pessoas – evolução dos modelos de gestão de pessoas. Gestão estratégica de pessoas. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.

Aula 3: Gestão de processos de mudança organizacional: conceito de mudança. Mudança e inovação organizacional. Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança.

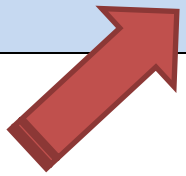
Aula 4: Análise dos ambientes interno e externo; Missão, visão de futuro, valores.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

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

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

http://goo.gl/EUKHHs



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.

Sumário

Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública 6

Tipos de Dominação 6

Administração Patrimonialista 8

Administração Burocrática 12

Gerencialismo - A Nova Gestão Pública 20

Gerencialismo Puro - Managerialism 26

Consumerism 28

Public Service Orientation - PSO 30

Modelo de Governança Pública 32

Resumo 37

Questões Comentadas 41

Lista de Questões Trabalhadas na Aula 63

Gabarito 76

Bibliografia 76

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

TIPOS DE DOMINAÇÃO

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

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

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

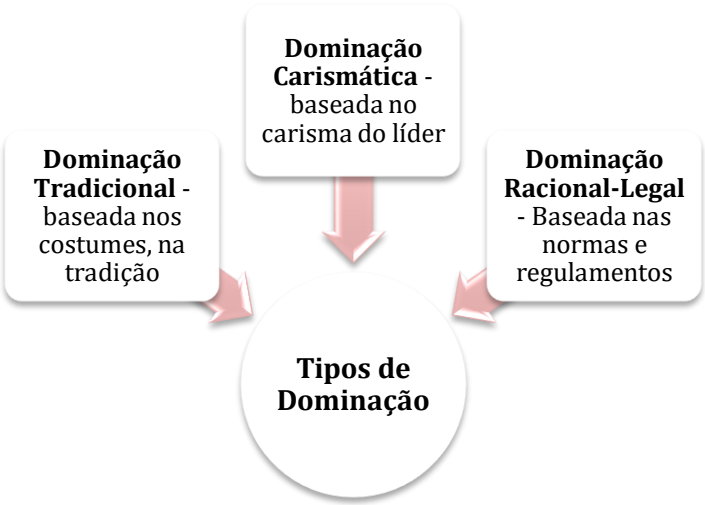


Figura 1 - Tipos de dominação

Para Weber[2] existem três tipos de dominação:

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

[1] (Weber, 2000)

[2] (Weber, 2000)

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

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



(CESPE – MDS - ADMINISTRADOR) Max Weber considera a existência de três tipos puros de dominação legítima: a tradicional, a racional-legal e a gerencial.

Comentários:

Nesta questão, o Cespe inseriu uma “casca de banana” para aqueles candidatos que não estudaram o tema. Os tipos de dominação são: a tradicional, a carismática e a racional-legal. A banca trocou a dominação carismática pela “gerencial”, tornando a assertiva incorreta.

Gabarito: errada

(VUNESP – COREN-SP - ANALISTA) Para Max Weber, a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado é denominada dominação ou autoridade. A crença na legalidade de ordens instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas ordenações foram delegadas pelo exercício da responsabilidade é a base da dominação de caráter

(A) carismático.

(B) tradicional.

(C) racional.

(D) behaviorista.

(E) demagógico.

Comentários

Questão bem tranquila da banca. Para Max Weber[3] existem três tipos de dominação:

- Dominação Tradicional – Baseia-se na tradição, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações;

- Dominação Carismática – Baseada no carisma de uma pessoa;

- Dominação Racional-legal – Baseada na lei! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos.

A Burocracia moderna baseia-se na dominação racional-legal.

Gabarito: letra C

ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

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

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

Neste sistema, existe uma confusão natural entre os bens públicos e particulares, pois o Rei (ou chefe político) não diferencia seu patrimônio particular do estatal. No patrimonialismo, segundo Weber[4], o senhor tem um relacionamento de "troca" com seus súditos, pois depende da boa vontade deles para manter sua capacidade de prestar serviços e manter seu poder político.

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

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

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

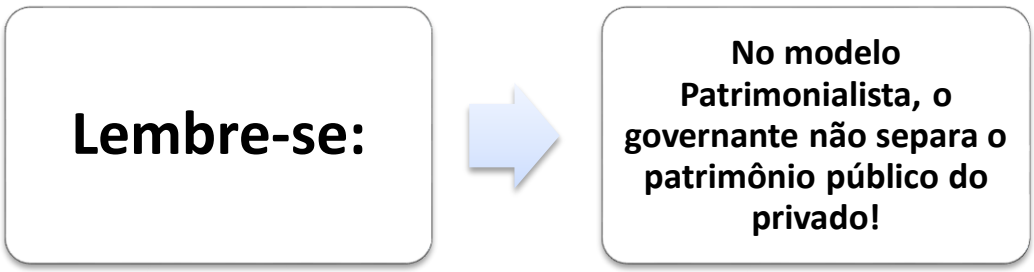
[3] (Weber, 2000)

[4] (Weber, 2000)

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

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

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



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

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

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

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

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

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



Figura 2 - Características do modelo patrimonialista

Raymundo Faoro[5] chamava o grupo que comandava o poder no Estado patrimonialista brasileiro de **Estamento Burocrático**. Este modelo se caracterizava por um **desrespeito aos princípios da impessoalidade** e era composto por ocupantes de cargos públicos de alta cúpula, burocratas e políticos.

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

Normalmente pensamos a dominação tradicional como uma disputa de classes, como uma divisão entre pobres e ricos (classes sociais). Entretanto, de acordo com Weber, um estamento não é exatamente uma classe. O autor afirma[6]:

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

[5] (Faoro, 2001)

[6] (Weber, 2000)

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

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

Portanto, o estamento burocrático se relacionava com os funcionários públicos e membros da sociedade que mandavam no Estado Patrimonialista[7].

De acordo com Weber, ao quadro administrativo da dominação tradicional, em seu tipo puro, faltam[8]:

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

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

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

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

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



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

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

[8] (Weber, 2000)

Comentários:

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

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

Gabarito: correta

(FCC – SEFAZ/PI – ANALISTA) Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

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

b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

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

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

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

Comentários

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

Gabarito: letra A

ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

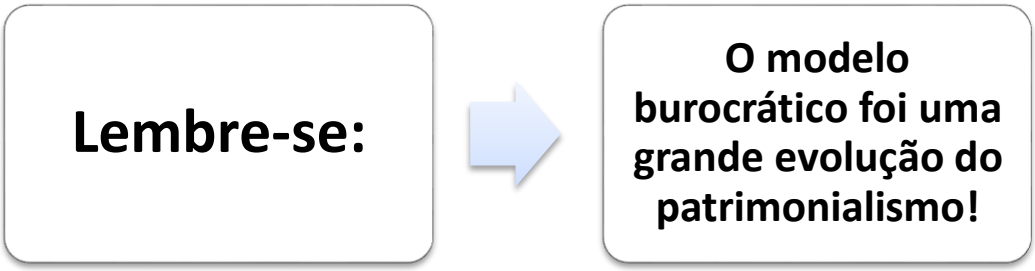


Figura 3 - Contexto da burocracia

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

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

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



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

As características principais da Burocracia são:

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

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

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

Desta forma, o que se busca é a profissionalização do servidor público, sua especialização. De acordo com Weber, o quadro administrativo em uma burocracia de modelo "puro" se compõe de funcionários individuais, os quais[9]:

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

Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:

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

Figura 4 - Características da Burocracia

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

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

[9] (Weber, 2000)

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

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

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

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

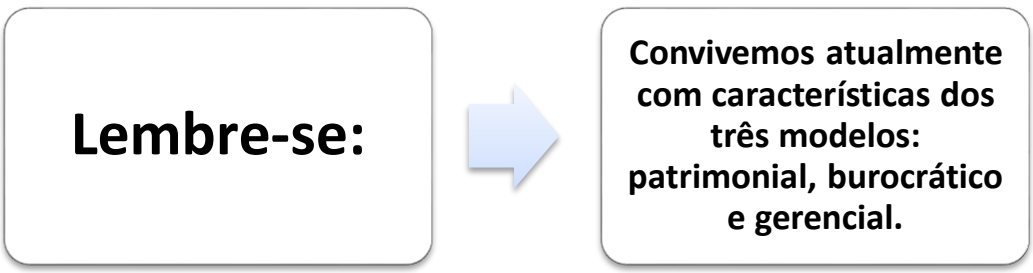
Outra característica da Burocracia é a hierarquia. As organizações são estruturadas em vários níveis hierárquicos, em que o nível de cima controla o de baixo. É o que chamamos de estrutura verticalizada, na qual as decisões são tomadas na cúpula (topo da hierarquia ou nível estratégico).

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

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

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

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



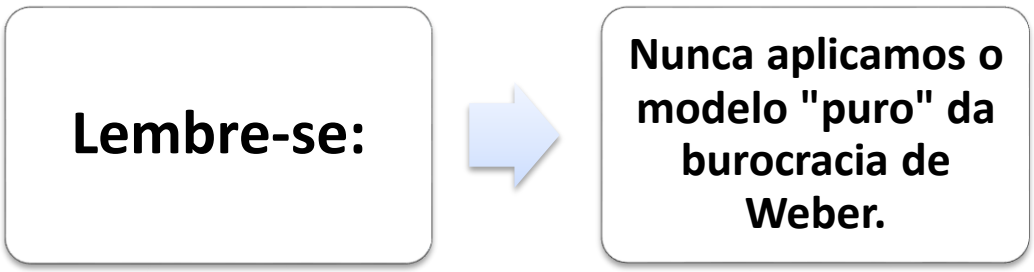
O modelo de gestão pública buscado no momento é o gerencial, mas ainda é muito forte a presença do modelo burocrático e, infelizmente, do próprio modelo patrimonialista na administração pública brasileira. Ou seja, **nunca aplicamos o modelo "puro" da burocracia weberiana**. Preste atenção, pois as bancas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

Veja o texto abaixo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995[10], documento muito importante e que recomendo a leitura a todos que queiram se aprofundar no tema das reformas administrativas no Brasil. O texto original é esse:

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

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

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



As principais disfunções da Burocracia são:

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

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

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



Figura 5 - disfunções da Burocracia

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

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

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

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

Um grande crítico da Burocracia foi Michel Crozier[11]. Este autor buscou apontar que este modelo reduzia a eficácia das organizações, ao contrário do que pensava Weber. As instituições não poderiam operar como máquinas.

Assim, as organizações deveriam ser vistas como algo que:

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

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

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

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



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

Comentários:

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

Gabarito: correta

(CESPE – ANCINE – TÉCNICO) A administração pública burocrática substituiu a administração patrimonialista, na qual o Estado era entendido como propriedade do rei e em que não havia clara distinção entre o patrimônio público e o privado.

Comentários

[11] (Crozier, 1981)

Muitos candidatos reclamaram desta questão, pois muitas práticas patrimonialistas ainda existem na gestão pública brasileira. Desta maneira, o termo "substituiu" não deveria ter sido utilizado. De qualquer maneira, o gabarito da banca foi mesmo questão correta.

Gabarito: correta

GERENCIALISMO - A NOVA GESTÃO PÚBLICA

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

Além disso, a crise dificultou a manutenção do **investimento estatal,** que foi a alavanca do crescimento econômico de várias economias até aquele momento[12].

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

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

A **crise fiscal** foi também um importante fator complicador, pois ficou cada vez mais difícil para o país "rolar[13]" as dívidas antigas e financiar os déficits. Portanto, **era primordial reduzir os gastos governamentais**.

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

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

[12] (Abrucio, 1997)

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

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

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

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

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

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

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

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

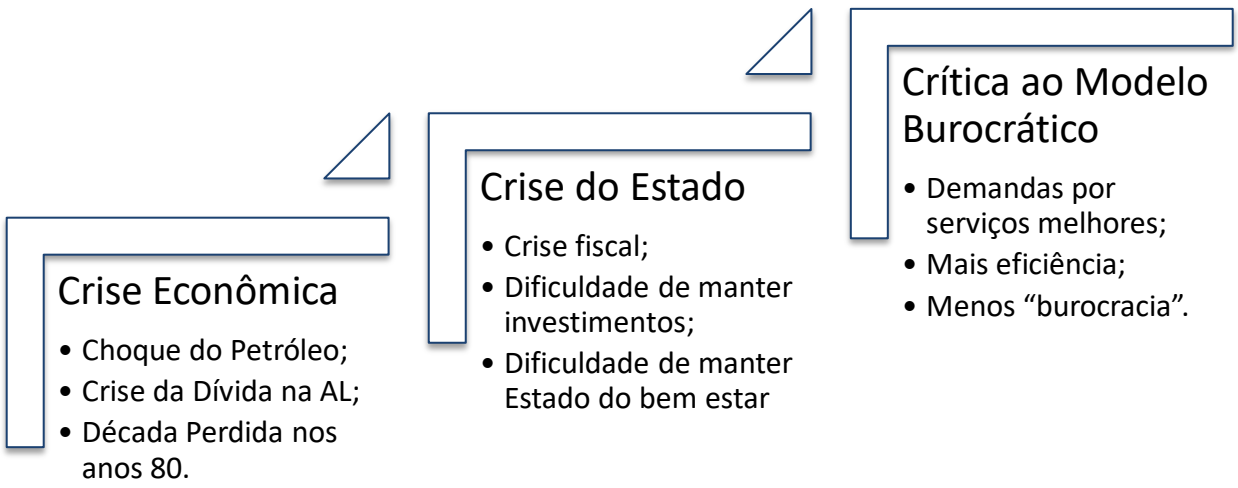
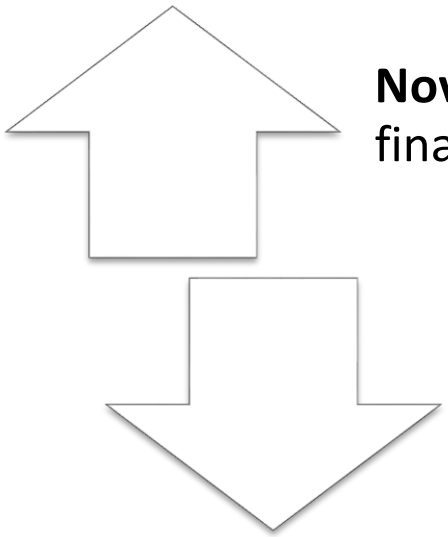


Figura 1 - contexto da introdução do gerencialismo

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

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

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



Nova Gestão Pública - controle finalístico ou **"a posteriori"**

Burocracia - controle dos processos ou **"a priori"**

Veja abaixo um texto do PDRAE[14] que aborda este tópico:

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

Um dos autores mais importantes quando estudamos este tema é Bresser Pereira. De acordo com ele[15], o modelo burocrático é baseado em uma mentalidade de desconfiança total em relação aos servidores públicos.

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

Outra ideia é a de competição. Para muitos teóricos do gerencialismo (como Gaebler e Osborne[16]), o problema da falta de eficiência e eficácia de muitos órgãos públicos pode ser "debitado" ao "monopólio" destes órgãos na prestação de serviços públicos.

Desta maneira, a Polícia Federal teria pouca preocupação em acelerar a emissão de passaportes, por exemplo, pois o cidadão não teria outra opção para conseguir este serviço. Não dá para ir à Anatel e tirar um passaporte, não é mesmo? Assim, o infeliz do cidadão terá de esperar na fila. Para estes autores, este monopólio deveria ser "quebrado" sempre que possível.

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

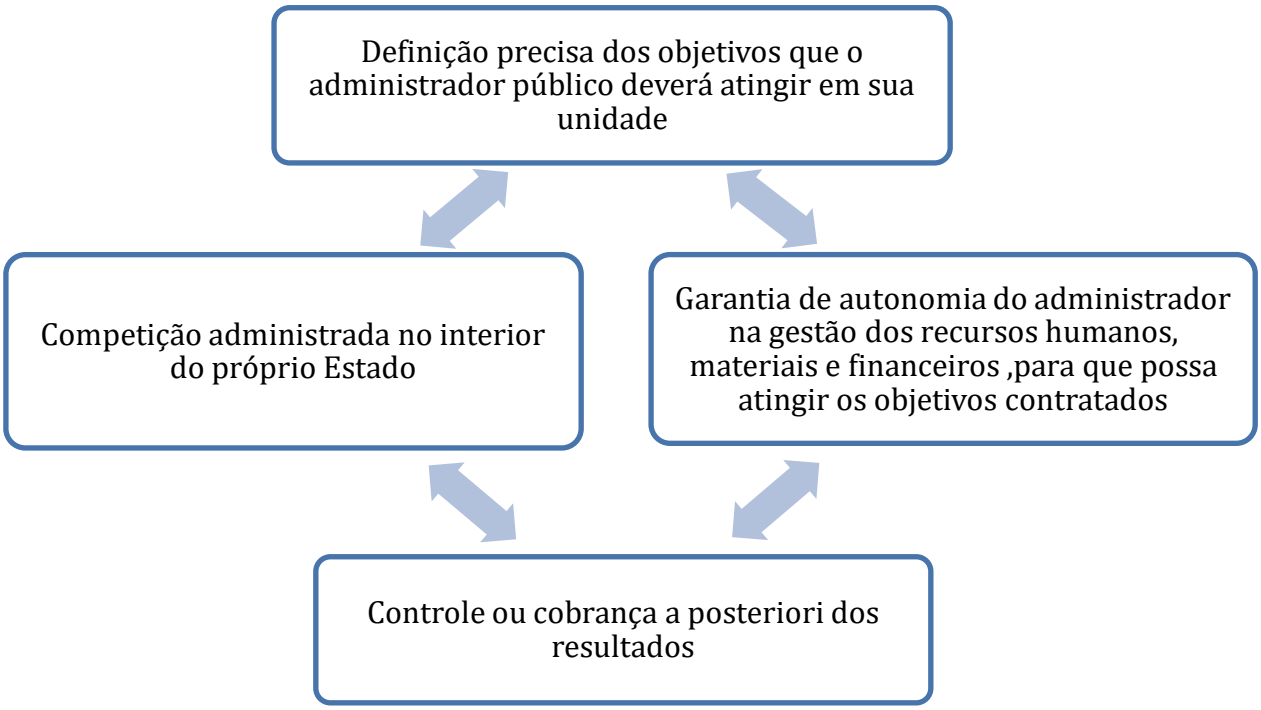


Figura 2 - Objetivos do gerencialismo

[16] (Osborne & Gaebler, 1992)

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

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

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

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

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

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

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

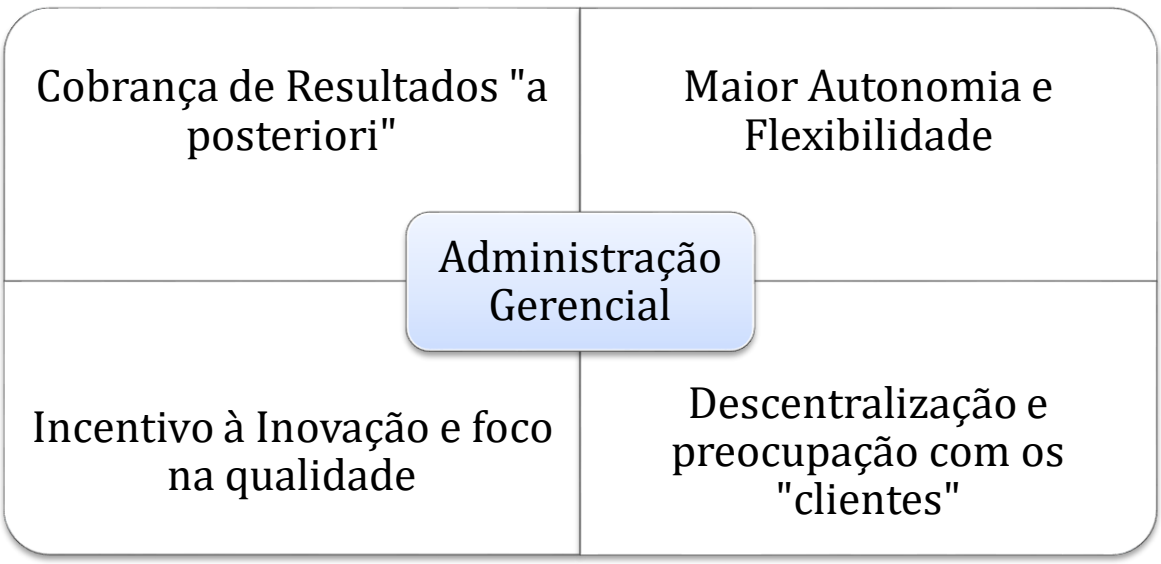


Figura 6 - Características do modelo gerencial

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

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

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

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

De acordo com Paula[17]:

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

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

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

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

[17] (Paula, 2005)

HORA DE PRATICAR!

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

Comentários:

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

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

Gabarito: errada

GERENCIALISMO PURO - MANAGERIALISM

O primeiro impulso da Nova Gestão Pública (NPM) veio com o gerencialismo puro (ou *managerialism* – em inglês). De acordo com Abrucio[18], a Inglaterra, no governo Thatcher em 1979, foi um dos primeiros países a adotar os conceitos do NPM.

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

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

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

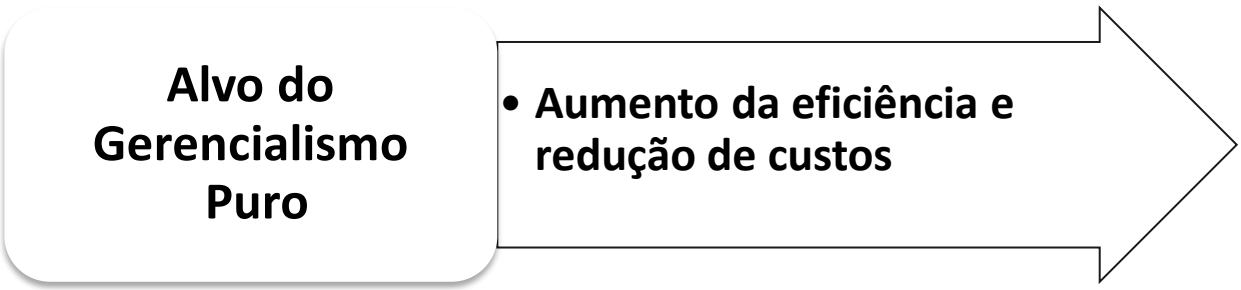
[18] (Abrucio, 1997)

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

De acordo com Jenkins[19]:

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

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



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

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

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

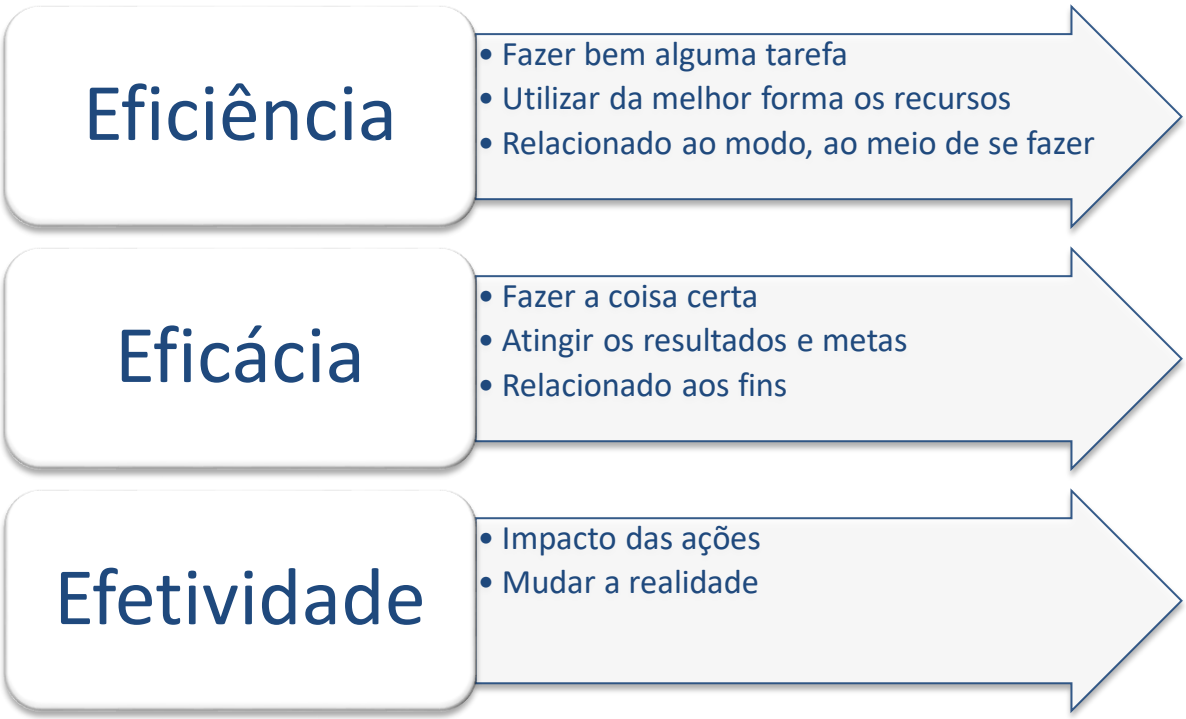


Figura 7 - Eficiência, eficácia e efetividade

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

De acordo com Paula[20], as características principais deste modelo foram:

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

CONSUMERISM

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

[20] (Paula, 2005)

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

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

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

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

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

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

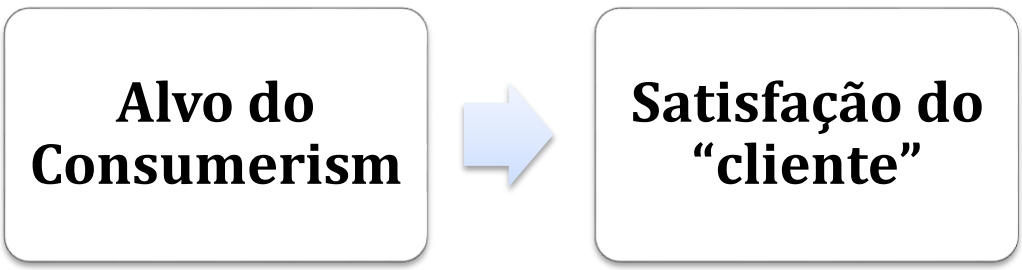
Outra medida foi a tentativa de quebrar o "monopólio" na prestação de serviços dentro da máquina pública, tentando assim criar uma competitividade dentro do setor público e gerando alternativas de atendimento ao "cliente".

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

De acordo com Martins[21],

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

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



[21] (Martins, 1997)

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

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

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

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

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

PUBLIC SERVICE ORIENTATION - PSO

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

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

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

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

Veja como Marini[22] descreve o PSO abaixo:

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

[22] (Marini, 2003)

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

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

De acordo com Martins[23], o PSO:

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

Podemos abaixo ver as principais características de cada modelo:

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



(CESPE – MC - TÉCNICO) A ênfase da administração pública gerencial recai sobre o controle do processo em detrimento do resultado, pois, segundo esse modelo, é por meio do acompanhamento dos indicadores de tendência que os objetivos fixados são alcançados.

Comentários

O erro da questão está no fato de que o foco do controle do modelo gerencial é o resultado, não o processo ou procedimento. Isto é exatamente o contrário do que a banca afirmou na primeira parte da frase.

Gabarito: errada

(FCC – TCE/CE – ANALISTA) Na Administração pública,

[23] (Martins, 1997)

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

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

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

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

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: letra E

MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

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

Para Peci et Al[24], o modelo de Governança Pública e a Nova Gestão Pública teriam as seguintes características e diferenças:

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

Conceito	Nova Gestão Pública – NPM	Governança Pública

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

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

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

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

De acordo com Kooiman[25], a governança poderia ser definida como *"um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas."* Assim, o

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

Estado abre espaço para um maior envolvimento de outros atores não-estatais na formulação, implementação, execução e avaliação das políticas públicas.

De acordo com Secchi[26], a governança pública seria ligada ao movimento do Neoliberalismo. De acordo com o autor:

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

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

De acordo com estes autores, o resgate das redes ou comunidades como estruturas de construção de políticas públicas[27] é um dos pontos mais importantes do movimento da governança pública.

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

Portanto, neste modelo, o Estado deixa de "fazer tudo sozinho" e passa a contar com diversos atores (ONG´s, Organizações Sociais, etc.) no processo de execução das políticas. **Assim, deixa de ocupar um papel de execução para assumir uma posição de coordenação e controle das políticas públicas[28].**

De acordo com Matias-Pereira[29], a Governança Pública está apoiada em quatro princípios:

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

Para Pierre e Peters[30], os elementos inexoráveis da GP são as estruturas e as interações. De acordo com esses autores, *as estruturas podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia (governo), mecanismos autorregulados (mercado) e mecanismos horizontais de cooperação (comunidade, sociedade, redes). As interações dos três tipos de estrutura são fluidas, com pouca ou nenhuma distinção clara entre elas*.

---

[26] (Secchi, 2009)

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

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

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

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

Outro aspecto que deve ser ressaltado é que não deve existir uma receita "padrão" para todos os casos. De acordo com Peci et Al, o modelo de GP deve ser moldado a cada situação, de acordo com a disponibilidade e força dos atores atuantes naquela região ou política pública modelo[31]:

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

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

Para Prats e Catalá[32], as diferenças conceituais entre os modelos da Nova Gestão Pública (Modelo Gerencial) e o modelo da Governança seriam os seguintes:

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

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

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

d) **Não existe um modelo único de governança**: diferentemente do modelo burocrático, a governança não pretende ser um modelo organizativo e funcional de validade universal. A governança é multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro.

---

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

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

HORA DE PRATICAR!

(FGV – TJ-GO – ANALISTA) Alguns acadêmicos consideram a Governança Pública (GP) uma consequência do movimento da Administração Pública Gerencial (Secchi, 2009, p. 359). Dentre as características teóricas da GP está:

(A) a verticalidade das relações entre atores públicos e privados na elaboração de políticas públicas;

(B) a influência de diversos atores na construção das políticas públicas;

(C) a maior hierarquia na solução de problemas públicos e sociais;

(D) a diminuição dos mecanismos participativos de deliberação na esfera pública;

(E) a valorização de critérios técnicos nos processos de decisão.

Comentários

A letra A está errada, pois dentro do movimento da Governança Pública as relações entre os autores públicos e privados devem ser não só verticais (relações de comando, de hierarquia), mas sim também horizontais (relações de cooperação, de parceria).

Deste modo, a letra B está perfeita. O modelo de GP postula que deve existir uma maior participação da sociedade civil e dos mercados na formulação das políticas públicas.

A letra C está incorreta pelo mesmo motivo da primeira opção. Não deve existir maior hierarquia, mas sim maior participação e cooperação dos diversos atores.

A letra D está igualmente errada, pois os mecanismos participativos deveriam ser ampliados dentro deste modelo, não reduzidos. Finalmente, a letra E está errada. Não há essa preocupação em ampliar a valorização dos critérios técnicos na tomada de decisão, ou seja, fortalecer a participação do corpo burocrático na tomada de decisão. A ideia da GP é fortalecer os critérios políticos, não os critérios técnicos.

Gabarito: letra B

RESUMO

<table>
<tr><th colspan="3">Memorex</th></tr>
<tr><th colspan="3">Tipos de Dominação</th></tr>
<tr><td>Dominação Tradicional</td><td colspan="2">Baseia-se na tradição, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações.</td></tr>
<tr><td>Dominação Carismática</td><td colspan="2">Baseada no carisma de uma pessoa. Acredita-se que um indivíduo específico possui qualidades e características extraordinárias, fora do comum, que o credenciam a liderar seus “súditos” ou “seguidores”.</td></tr>
<tr><td>Dominação Racional-legal</td><td colspan="2">Baseada na lei! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Patrimonialismo</th></tr>
<tr><td>Principais Características</td><td colspan="2">✓ Esfera Pública se mistura com a esfera privada;
✓ Falta de profissionalização;
✓ Tendência ao nepotismo e a corrupção;
✓ Sistema fiscal injusto e irracional;
✓ Falta de rede de segurança social;
✓ Falta de participação social nos assuntos de Estado;
✓ Racionalidade subjetiva, como sistema legal instável e dificuldade de planejamento dos cidadãos.
✓ Apesar de combatido, ainda está presente em muitas práticas atuais.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Burocracia</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Principais Características</td><td>Formalidade</td><td>• Autoridade é expressa em leis;
• Comunicação é padronizada;
• Controle de Procedimentos.</td></tr>
<tr><td>Impessoalidade</td><td>• Isonomia no tratamento;
• Meritocracia;
• Racionalidade;</td></tr>
</table>

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

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

Memorex

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

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

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

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FGV – CGM-NITEROI – AUDITOR – 2018)

Relacione as formas de Administração Pública às suas respectivas características.

I. Patrimonialista
II. Burocrática
III. Gerencial

( ) Rigidez nos procedimentos e na hierarquia.

( ) Não existe uma distinção clara entre o público e o privado.

( ) Promove a descentralização política.

Assinale a opção que indica a relação correta, segundo a ordem apresentada.

(A) I – II – III.

(B) I – III – II.

(C) III – I – II.

(D) II – III – I.

(E) II – I - III.

Comentários

A questão trata dos modelos de gestão pública. A rigidez nos procedimentos e na hierarquia é um conceito relacionado com a burocracia. O foco nos procedimentos, principalmente, é um dos pontos mais associados com o modelo burocrático.

Já a falta de distinção entre as esferas públicas e privadas é uma das características principais do modelo patrimonial, quando o governante trata do recurso público como se fosse seu.

Finalmente, o modelo gerencial é o que busca uma maior descentralização.

Gabarito: letra E

---

2. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2018)

O chefe de departamento da secretaria de educação do município "X", temendo a reprovação de seu filho na disciplina de matemática na escola, oferece ao professor um cargo em comissão na secretaria em troca de uma "ajudinha" na prova.

No contexto dos paradigmas da administração pública, essa atitude do chefe de departamento, que percebe o aparelho estatal como instrumento do detentor do poder, pode ser considerada típica do modelo:

(A) patrimonialista.

(B) consumerista.

(C) social-democrata.

(D) burocrático.

(E) contingencial.

Comentários

Uma situação como a dos que a banca citou, com um pai utilizando de sua posição no governo para ajudar um filho, é uma prática associada com o patrimonialismo. Seria uma clara falta de distinção entre a esfera pública e a esfera privada.

Gabarito: letra A

---

3. (FGV – DPE-RO – ANALISTA – 2015)

As reformas administrativas no Brasil, em grande medida, mostraram-se voltadas à eliminação do patrimonialismo. Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que:

(A) o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal.

(B) os processos e controles são centrais ao funcionamento das organizações.

(C) a impessoalidade nas relações é uma característica fundamental.

(D) a periferia operacional é separada do núcleo estratégico.

(E) os serviços são moldados como quasi-mercados.

Comentários

A letra A está perfeita e é o nosso gabarito. No patrimonialismo, os cargos são distribuídos de acordo com as relações familiares e de amizade. As letras B, C e D estão associadas ao modelo burocrático. Já a letra E, que menciona os "quasi-mercados", é relacionada com o modelo gerencial. O conceito de "quasi-mercados" indica uma competição entre órgãos públicos por usuários e recursos.

Gabarito: letra A

---

4. (FGV – PGE-RO – ANALISTA – 2015)

A respeito de uma administração pública que segue o modelo racional-legal, é correto afirmar que:

(A) define as organizações públicas como voltadas para descobrir os meios mais eficientes para os fins politicamente dados.

(B) foca nos processos de mudança que buscam lograr os valores societários publicamente definidos.

(C) opera organizações públicas visando alcançar objetivos políticos internamente definidos.

(D) possui um entendimento fenomenológico do comportamento humano reconhecendo o caráter de imprevisibilidade.

(E) reconhece valores humanos, como liberdade, justiça e igualdade como critérios de julgamento para a ação pública.

Comentários

O modelo racional-legal é o modelo burocrático. A letra A está certa, pois no modelo burocrático existe este conceito de buscar a eficiência e uma divisão clara entre o planejamento (definida pelos políticos) e a execução (feita pelo corpo burocrático).

A letra B está errada, pois o modelo burocrático não tem um foco nos processos de mudança. São organizações resistentes às mudanças. Já o erro da letra C seria que os objetivos políticos não são definidos internamente, mas pelas forças políticas.

A letra D está errada, pois o modelo burocrático é pouco avesso às mudanças. Ele funciona melhor em situações estáveis. Finalmente, o modelo burocrático não está associado a estes valores.

Gabarito: letra A

---

5. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características (Secchi, 2009, p. 350). Ao tratar do modelo burocrático weberiano, é possível afirmar que ele:

(A) apoia-se na autoridade carismática como fonte de poder dentro das organizações;

(B) valoriza remunerações diferenciadas para empregados que desempenham tarefas semelhantes;

(C) utiliza a separação entre planejamento e execução das atividades no contexto organizacional;

(D) volta seu foco às necessidades dos cidadãos para construção das políticas públicas;

(E) alcança alto grau de personalismo e clientelismo devido às suas características teóricas.

Comentários

A letra A está incorreta, pois o modelo burocrático se apoia na dominação racional-legal, não na autoridade carismática. A letra B está igualmente equivocada. O modelo burocrático prega que pessoas que desempenham tarefas semelhantes recebam remunerações semelhantes, naturalmente.

Já a letra C está correta. O modelo burocrático pressupõe uma diferença entre os papéis de planejamento (exercido pela cúpula da organização, ou pelos políticos no caso da gestão pública) e de execução das atividades (exercido pelo nível operacional, o corpo burocrático).

A letra D está errada, pois o modelo burocrático não tem como foco as necessidades dos cidadãos, infelizmente. Finalmente, a letra E está errada porque não é devido ao modelo teórico da teoria da burocracia que esses desvios ocorrem. Na teoria, não deveria ocorrer o personalismo ou o clientelismo. O modelo burocrático buscava eliminar esses problemas.

Gabarito: letra C

---

6. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Após a crise fiscal do final da década de 70, governos de diversas partes do mundo buscaram elaborar mudanças que pudessem tornar a máquina pública menos custosa e mais eficiente. Esse conjunto de mudanças, disseminadas pelas administrações da maioria dos países ocidentais e formalizado mais tarde por Cristopher Hood, em 1991, ficou conhecido como:

(A) administração patrimonialista;

(B) nova governança pública;

(C) nova gestão pública;

(D) burocracia weberiana;

(E) teoria da escolha racional.

Comentários

A crise fiscal dos estados nacionais nos anos 80 gerou uma busca por governos mais eficientes, por um modelo de gestão que viesse aprimorar o modo de gestão dominante até então: o modelo burocrático.

Esse novo modelo de gestão foi chamado por muitos de modelo gerencial, ou modelo gerencialista. Outros autores importantes chamam de Nova Gestão Pública (ou *New Public Management – NPM*).

Gabarito: letra C

---

7. (FGV - CGE-MA – AUDITOR - 2014)

Por meio do paradigma pós-burocrático foi possível identificar algumas vantagens da burocracia como:

a) a meritocracia.

b) a rigidez.

c) a resistência a mudanças.

d) o apego às regras.

e) o formalismo.

Comentários

A meritocracia, um dos pilares do modelo burocrático, é a valorização do mérito pela Administração. Com base na meritocracia, os melhores funcionários são promovidos e os melhores candidatos são selecionados para ingressar na organização.

Esse princípio da meritocracia é uma das principais heranças do modelo burocrático e é reconhecido como um dos fatores positivos do modelo. Assim, a letra A está correta.

Já as demais alternativas são consideradas desvantagens do modelo burocrático, não vantagens.

Gabarito: letra A

---

8. (FGV - AL–BA - TÉCNICO - 2014)

A eficiência e a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como beneficiário, são características próprias da Administração Pública:

a) Patrimonialista.

b) Gerencial.

c) Burocrática.

d) Organizacional.

e) Oligárquica.

Comentários

A eficiência e a busca por redução de custos e melhoria dos serviços públicos são características do modelo gerencial, ou gerencialismo. Questão bem fácil da FGV.

Gabarito: letra B

---

9. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Os novos modelos da gestão pública compartilham características essenciais com o modelo tradicional burocrático e, portanto, não são modelos de ruptura. Também é argumentado que reformas da gestão pública transformam-se facilmente em políticas simbólicas, e que políticos e burocratas tentam manipular a percepção do público em relação ao desempenho dos governos. Não são raros os esforços de reforma da gestão pública que avançam mais em autopromoção e retórica do que em fatos concretos" (Secchi, 2009, p. 348). É possível dar sustentação às críticas tecidas pelo autor à Nova Gestão Pública (NGP) quando percebe-se que:

(A) a redução das desigualdades de renda é justamente um dos focos da NGP;

(B) a satisfação com os serviços públicos não aumentou para grande parte da população;

(C) o aumento dos quadros da administração pública nos anos subsequentes à NGP não ajudou a melhorar sua eficiência;

(D) o Produto Interno Bruto é um indicador dissociado dos discursos governamentais referentes à melhoria de vida da população;

(E) o governo Brasil não conseguiu aprovar alterações previdenciárias para os funcionários públicos após a reforma gerencial da administração pública.

Comentários

A letra A está incorreta, pois a redução das desigualdades de renda nunca foi um foco do modelo gerencial, da Nova gestão Pública. Já a letra B está correta. Vejam que o texto citado pela banca é de um crítico do modelo gerencial. Desta forma, uma crítica que se fez do modelo gerencial foi o de que os resultados da reforma não foram percebidos por parte considerável da população.

A letra C está equivocada, pois não houve aumento significativo dos quadros da Administração Pública na reforma gerencial. A letra D também está incorreta. O PIB é sim um indicador importante para entendermos como está evoluindo a melhoria de vida da população.

Finalmente, a letra E está equivocada, pois tivemos sim reformas previdenciárias depois de 1995. Como exemplo, temos a Emenda Constitucional nº 20, de 1998.

Gabarito: letra B

---

10. (FGV - SUSAM - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2014)

A Administração Pública Gerencial está baseada nos valores de

a) eficiência, eficácia e competitividade.

b) publicidade, eficiência e efetividade.

c) legalidade, subjetividade e moralidade.

d) moralidade, compromisso e resultados.

Comentários

A questão foi baseada no texto de Secchi[33]. De acordo com ele:

> *"A administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública* ***baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade****".*

Gabarito: letra A

---

11. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Nas três últimas décadas assistiu-se a uma crítica generalizada ao funcionamento e desempenho da Administração Pública, argumentando-se que a Administração é uma estrutura gigante, ineficiente, ineficaz, apresenta custos elevados, é muito burocratizada, não é responsável, está sobrecarregada de regras excessivas, enfim é geralmente apresentada uma lista enorme de disfunções para a caracterizar. Foram várias as estratégias de reforma adotadas para mudar o funcionamento da Administração Pública, desde cortes orçamentais,

[33] (Secchi, 2009)

venda de bens do Estado, privatização, contratação de serviços, introdução de medidas de desempenho, da gestão por resultados (Araújo, 2004, p. 1). As reformas conduzidas na Administração Pública brasileira, principalmente desde 1995, bem como seu modelo gestionário, partem da convicção de que:

(A) o liberalismo é nocivo para as relações intraorganizacionais;

(B) a competição tem efeitos nefastos para o desenvolvimento do país;

(C) a cooperação deve substituir a competição como valor organizacional a ser desenvolvido;

(D) a gestão do setor privado é superior à gestão do setor público;

(E) o desenvolvimento e o progresso são mitos que não levam qualidade de vida para a maior parte da população.

Comentários

A letra A está errada, pois o liberalismo, ou Estado mínimo, não está ligado ao relacionamento intraorganizacional, ou seja, a relação entre órgãos ou departamentos da mesma organização. Essa frase não faz nenhum sentido e é só uma "pegadinha" para os candidatos menos atentos.

A letra B também está equivocada, pois a competitividade entre órgãos públicos é vista como desejável pelo modelo gerencial. A competição é vista como positiva, não como negativa para o desenvolvimento do país. Pelo mesmo motivo, a letra C está incorreta também.

Já a letra D está certa. Um dos pressupostos do modelo gerencial era o fato de que a gestão privada seria mais eficiente que a gestão pública. O modelo gerencial buscava dotar o setor público da agilidade e flexibilidade do setor privado.

Finalmente, a letra E está errada. O desenvolvimento e o progresso não são mitos e levam sim a uma melhor qualidade de vida.

Gabarito: letra D

---

12. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Alguns acadêmicos consideram a Governança Pública (GP) uma consequência do movimento da Administração Pública Gerencial (Secchi, 2009, p. 359). Dentre as características teóricas da GP está:

(A) a verticalidade das relações entre atores públicos e privados na elaboração de políticas públicas;

(B) a influência de diversos atores na construção das políticas públicas;

(C) a maior hierarquia na solução de problemas públicos e sociais;

(D) a diminuição dos mecanismos participativos de deliberação na esfera pública;

(E) a valorização de critérios técnicos nos processos de decisão.

Comentários

A letra A está errada, pois dentro do movimento da Governança Pública as relações entre os autores públicos e privados devem ser não só verticais (relações de comando, de hierarquia), mas sim também horizontais (relações de cooperação, de parceria).

Deste modo, a letra B está perfeita. O modelo de GP postula que deve existir uma maior participação da sociedade civil e dos mercados na formulação das políticas públicas.

A letra C está incorreta pelo mesmo motivo da primeira opção. Não deve existir maior hierarquia, mas sim maior participação e cooperação dos diversos atores.

A letra D está igualmente errada, pois os mecanismos participativos deveriam ser ampliados dentro deste modelo, não reduzidos. Finalmente, a letra E está errada. Não há essa preocupação em ampliar a valorização dos critérios técnicos na tomada de decisão, ou seja, fortalecer a participação do corpo burocrático na tomada de decisão. A ideia da GP é fortalecer os critérios políticos, não os critérios técnicos.

Gabarito: letra B

---

13. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

"A governança, enquanto um novo modelo de gestão pública, requer a concepção de estruturas e processos próprios, que se diferenciam, se é que isto é possível, de concepções tradicionais da gestão pública. A rede de governança modifica substancialmente as relações de poder entre o Estado e a sociedade" (Peci et al, 2008, p. 52). Assim, novos modelos de gestão da governança devem:

(A) utilizar diagnósticos locais que levem em consideração a estruturação e a força de outros atores;

(B) ser elaborados verticalmente pelos representantes da administração pública federal;

(C) estimular a centralização e a padronização de diagnósticos;

(D) contar com menor participação do setor privado e maior participação do terceiro setor;

(E) contar com maior participação do setor privado e menor participação do terceiro setor.

Comentários

A questão pede o entendimento da seguinte característica dos novos modelos de Governança Pública: a importância do diagnóstico da situação local. De acordo com Peci et Al[34],

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

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

Gabarito: letra A

14. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Mesmo que os mecanismos utilizados pela Nova Gestão Pública (NGP) criem a base material para a proliferação de instrumentos de governança, existem diferenças conceituais entre os dois movimentos. A governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NGP. A NGP sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público (Peci et al, 2008 p. 42). Enquanto isso, a governança:

(A) sustenta-se na figura de um governo burocrático, fortemente dependente de hierarquias e de uma estrutura estatal robusta;

(B) carrega a ideia de maleabilidade, podendo ser implementada gradativamente, em diversos contextos socioculturais, adaptando-se às suas características;

(C) distingue as atribuições do governo e da iniciativa privada, não aceitando a participação de organizações do terceiro setor na administração pública federal;

(D) utiliza uma vasta gama de instrumentos detalhados, que desestimulam a participação de outros atores para além do governo;

(E) pressupõe a elaboração colaborativa de todas as etapas referentes à construção de políticas públicas.

Comentários

Para Prats e Catalá[35], existem diferenças conceituais entre os modelos da Nova Gestão Pública (Modelo Gerencial) e o modelo da Governança. Uma delas seria o fato de que a Governança:

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

Gabarito: letra B

15. (FGV – FIOCRUZ - ANALISTA – 2010)

Com relação às características básicas da Administração Pública Gerencial, assinale a afirmativa incorreta.

a) É orientada para o cidadão e para a obtenção dos resultados.

b) Pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança.

c) Concentra-se no processo.

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

d) Serve-se, como estratégia, da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.

e) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Comentários

A banca está pedindo a alternativa incorreta. Assim, nosso gabarito é mesmo a letra C, pois é o modelo burocrático que está baseada no foco procedimental, nos processos de trabalho.

O foco do modelo gerencial está nos resultados. Desta forma, esta frase está errada.

Gabarito: letra C

---

16. (VUNESP – PC-BA - INVESTIGADOR – 2018)

Do ponto de vista da eficácia, para a nova gestão pública, os funcionários devem mudar a ênfase dos processos e procedimentos para

a) a visão patrimonialista.

b) a lógica de mercado.

c) os meios.

d) os resultados.

e) a racionalidade burocrática.

Comentários

A grande alteração que o modelo gerencial buscou sobre o modelo burocrático foi o tipo de controle: de um controle por procedimentos para um controle para resultados. O gabarito é mesmo a letra D.

Gabarito: letra D

---

17. (UFC – UFC - ASSISTENTE – 2016)

Modelo de Administração Pública que parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que para isso não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho e controle de resultados:

a) Administração Pública Gerencial.

b) Administração Pública Patrimonial.

c) Administração Pública Burocrática.

d) Administração Pública de Resultados.

e) Administração Pública Democrática-participativa.

Comentários

O modelo que busca combater o nepotismo e a corrupção, mas que não prega o controle rígido de procedimentos (característica do modelo burocrático) é o modelo gerencial.

É o gerencialismo que é conhecido por buscar a gestão por resultados e o controle "à posteriori", baseado em indicadores de desempenho.

Gabarito: letra A

---

18. (IBFC – SES-PR - ADMINISTRADOR – 2016)

A proposta de Administração Pública Gerencial contempla o foco no cidadão e possui as características abaixo, exceto a que está na alternativa:

a) Velocidade e agilidade de resposta do prestador de serviços.

b) Utilização de sistemas rígidos de atendimento.

c) Busca da excelência através de metas de qualidade.

d) Manutenção de canais de comunicação com os usuários.

Comentários

Bom, aqui temos de entender que a banca está fazendo a comparação entre o modelo gerencial (considerado superior pela literatura) e o modelo burocrático e suas disfunções conhecidas, como a lentidão, a rigidez e a falta de foco no usuário.

A letra B é claramente relacionada com o modelo burocrático e seu controle de procedimentos, sua preocupação com a conformidade às normas.

Vejam que a letra A seria o contrário de um modelo lento e rígido. Teríamos essa alternativa então associada ao modelo gerencial. Já a busca da excelência e o uso de metas teria relação com a gestão por resultados, que também é relacionada com o gerencialismo.

Por fim, a letra D dá uma certa "forçada de barra", pois mesmo no modelo burocrático não deixam de existir canais de comunicação com o usuário.

Dizer que a comunicação é "exclusiva" de um único modelo não faz sentido, pois todos nós usamos a comunicação e mesmo modelos de gestão pública mais antigos não deixavam de se comunicar com a população, por pior que esse contato fosse. Entretanto, a banca considerou que essa frase seria relacionada com o modelo gerencial.

Gabarito: letra B

---

19. (UFG – AL-GO – ASSISTENTE – 2015)

A administração e a Administração Pública apropriaram-se dos conceitos da teoria weberiana de burocracia, adaptando-a aos pressupostos organizacionais administrativos. Faz parte das características da organização burocrática a

(A) especialização da administração, a meritocracia e a completa flexibilidade do funcionamento.

(B) hierarquia da autoridade, a subjetividade nas relações e o caráter formal das comunicações.

(C) impessoalidade nas relações, a hierarquia da autoridade, a competência técnica e a meritocracia.

(D) previsibilidade completa do funcionamento, o caráter informal das comunicações e a meritocracia.

Comentários

A letra A está errada, pois a organização burocrática não é conhecida pela sua flexibilidade de funcionamento, muito pelo contrário. Já o erro da letra B está na "subjetividade nas relações". O que as organizações burocráticas pregam é a objetividade nas relações.

Já a letra C está perfeita e é o gabarito da banca. Finalmente, a letra D está equivocada porque as comunicações são pautadas pela formalidade, não pela informalidade.

Gabarito: letra C

---

20. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

"Pressupõe-se certa racionalidade impessoal que, orientada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, estabelece com nitidez as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas, tendo como referência os objetivos que busca atingir." (matias-pereira , José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012. p. 57.)

O trecho acima refere-se a uma das dinâmicas organizacionais da Administração Pública, reveladora da denominada administração:

a) patrimonialista.

b) em rede.

c) gerencial

d) indireta.

e) burocrática.

Comentários

A banca trata dos modelos de gestão pública. No enunciado, ela descreve um modelo baseado em uma racionalidade impessoal (impessoalidade) e regras formais (formalidade). Esses são dois dos pilares do modelo burocrático.

Gabarito: letra E

---

21. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

O modelo de Administração Pública gerencial :

a) prioriza especialização e carreira.

b) inadmite o contratualismo.

c) prioriza regras e procedimentos

d) define cargos rigidamente.

e) flexibiliza relações de trabalho.

Comentários

O modelo gerencial busca uma maior flexibilidade e autonomia dos gestores públicos, além de alterar o foco dos procedimentos para os resultados. A letra A está associada ao modelo burocrático, assim como as letras C e D.

Já a letra B está errada, pois o modelo gerencial postula sim a contratualização de resultados como uma ferramenta possível. Finalmente, a letra E está certa.

Gabarito: letra E

---

22. (UFG – IF-GO – ADMINISTRADOR – 2014)

O sistema administrativo que nasce com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo, incluindo ideias sobre profissionalização e carreira pública, é o

(A) patrimonialista.

(B) burocrático.

(C) gerencial.

(D) participativo.

Comentários

O modelo patrimonialista, caracterizado pela confusão entre a esfera privada e a esfera pública, era o predominante na administração pública no Brasil até a implementação do modelo burocrático nos anos 30, no governo de Getúlio Vargas.

O modelo burocrático veio mesmo buscar reduzir a corrupção e o nepotismo nas práticas do setor público.

Gabarito: letra B

---

23. (UFG – IF-GO – ADMINISTRADOR – 2014)

Pode-se afirmar que o discurso que sustentou a reforma administrativa na década de 1990 no Brasil foi

(A) antiliberal.

(B) antigerencial.

(C) anticorrupção.

(D) antiburocrático.

Comentários

O discurso que predominava nos anos 90 do século passado era claramente antiburocrático, pois o Estado vivia uma crise fiscal e a percepção da sociedade era a de que o setor público era pouco eficiente, que seus serviços não tinham qualidade e que as respostas aos problemas públicos vinham com muito atraso.

Foi esse o contexto que levou à reforma administrativa de Bresser Pereira no governo Fernando Henrique Cardoso.

Gabarito: letra D

---

24. (UFG – IF-GO – ADMINISTRADOR – 2013)

Na administração, a Teoria da Burocracia utiliza conceitos de autoridade tratados por Max Weber, dentre eles, o conceito que está vinculado ao exercício da função e autoridade limitado pela regra. Esse tipo de burocracia é conhecido como

(A) tradicional.

(B) contemporânea.

(C) carismática.

(D) racional-legal.

Comentários

Os tipos de dominação ou autoridade foram definidos por Max Weber. Para ele[36] existem três tipos de dominação:

Dominação **Tradicional** – Baseia-se na tradição, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações. Dominação Carismática – Baseada no carisma de uma pessoa.

Dominação **Racional-legal** – Baseada na lei! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos.

A teoria da Burocracia baseia-se na dominação racional-legal, em que a autoridade está calçada em normas e regulamentos.

Gabarito: letra D

---

25. (VUNESP – COREN-SP - ANALISTA - 2013)

Para Max Weber, a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado é denominada dominação ou autoridade. A crença na legalidade de ordens instituídas

[36] (Weber, 2000)

racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas ordenações foram delegadas pelo exercício da responsabilidade é a base da dominação de caráter

(A) carismático.

(B) tradicional.

(C) racional.

(D) behaviorista.

(E) demagógico.

Comentários

Questão bem tranquila da banca. Para Max Weber[37] existem três tipos de dominação:

- **Dominação Tradicional** – Baseia-se na **tradição**, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações;
- **Dominação Carismática** – Baseada no **carisma** de uma pessoa;
- **Dominação Racional-legal** – Baseada na **lei**! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos. A Burocracia moderna baseia-se na dominação racional-legal.

Gabarito: letra C

---

26. (VUNESP – CTA - ANALISTA - 2013)

Para a administração pública burocrática, prevalece o pressuposto da racionalidade absoluta, enquanto que, para a administração pública gerencial, considera-se

(A) a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, em que os cidadãos afirmam suas posições ideológicas.

(B) o combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista.

(C) a via de acesso ao serviço público por mérito, com a criação do concurso público e a profissionalização por ideia de carreira.

(D) o poder racional-legal: normas e procedimentos universais.

(E) o controle rígido e a priori dos processos administrativos.

Comentários

A letra A está perfeita e é o gabarito da banca. Esta frase foi retirada de um texto de Bresser[38], que dizia:

> *"Mais amplamente, a administração pública gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto que a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário. Afinal o liberalismo do século XIX, no qual se moldou a forma*

[37] (Weber, 2000)

[38] (Bresser Pereira, 1998)

> *burocrática de administração pública, era um regime político de transição do autoritarismo para a democracia. Enquanto a administração pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, a administração pública gerencial* ***pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na administração pública****."*

Gabarito: Letra A

---

27. (VUNESP – CTA - ANALISTA - 2013)

Representa uma característica da Administração Pública Gerencial:

(A) completa previsibilidade do funcionamento.

(B) profissionalização dos participantes.

(C) especialização da administração.

(D) competência técnica e meritocracia.

(E) práticas administrativas abertas e transparentes.

Comentários

As letras A, B, C e D estão relacionadas com o modelo burocrático. Apenas a letra E é uma característica do modelo gerencial.

Gabarito: letra E

---

28. (VUNESP – CTA - ANALISTA - 2013)

A burocracia é mais racional porque é mais capaz de atender ao objetivo da organização social do que o carisma ou a tradição, e o faz por meio da(s)

(A) devoção dos seguidores ao líder.

(B) liderança política.

(C) dominação-obediência.

(D) orientações que passam de geração à geração.

(E) liderança que aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes.

Comentários

A questão trata da dominação racional-legal. Para Max Weber[39] existem três tipos de dominação:

Dominação Tradicional – Baseia-se na **tradição**, nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações;

---

[39] (Weber, 2000)

Dominação Carismática – Baseada no **carisma** de uma pessoa;

Dominação Racional-legal – Baseada na **lei**! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos. A Burocracia moderna baseia-se na dominação racional-legal.

As letras A e B estão ligadas a dominação carismática. Já as letras D e E estão associadas com a dominação tradicional. Finalmente, a letra C está associada a dominação racional-legal e é o gabarito da banca.

Gabarito: letra C

---

29. (VUNESP – IMESC - EXECUTIVO - 2013)

Os ideais liberais do Estado-mínimo, reforçados pelos governos conservadores na Grã-Bretanha, com Margareth Thatcher (1979), e nos Estados Unidos, com Ronald Reagan (1980), influenciaram governos em todo o mundo. Nesse contexto, a Administração Pública brasileira tem adotado as seguintes práticas:

(A) redução no tamanho do Estado, concentração dos poderes no âmbito federal, descentralização para os governos subnacionais e adoção de competição entre os poderes.

(B) novas estruturas governamentais, privatizações, concentração dos poderes nos governos subnacionais e introdução de mecanismos de competição entre os três níveis de governo.

(C) racionalização da administração pública, focalização do Estado nas políticas de saúde, educação e segurança, comercialização de serviços públicos e estímulos à concorrência nos moldes privados.

(D) limitações do setor público, racionalização da área pública, privatizações, descentralização para os governos subnacionais e uso de mecanismos típicos do mercado privado.

(E) aumento do poder do Estado a partir da racionalização e da desburocratização dos serviços públicos, redução das empresas públicas e introdução de mecanismos de mercado privado.

Comentários

A questão trata do modelo gerencial, ou a Nova Gestão Pública. A letra D descreve corretamente as características do modelo gerencial, que foi aplicado em diversos países após as experiências dos governos dos Estados Unidos e da Inglaterra nos anos 80.

Gabarito: letra D

---

30. (VUNESP – IMESC - EXECUTIVO - 2013)

Na história recente, o Estado brasileiro modificou o seu papel, passando de um Estado produtor para um Estado regulador. Assinale a alternativa que contém as principais mudanças ocorridas no âmbito do Estado brasileiro.

(A) Reordenar a posição estratégica do Estado, diminuir a dívida pública, permitir que a Administração Pública concentre seus esforços em atividades em que a presença do Estado seja fundamental.

(B) Criar as Agências Reguladoras, descentralizar, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança, atrair recursos privados por meio das parcerias público--privadas e contratos de gestão.

(C) Descentralizar e desconcentrar a Administração Pública, possibilitar um Estado eficiente e eficaz, criar novos instrumentos de gestão, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança.

(D) Reduzir o tamanho do Estado, descentralizar a Administração Pública, estimular a atração de recursos privados, reordenar as prioridades, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança.

(E) Redefinir o papel do Estado, criar as Agências Reguladoras, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança, introduzir as parcerias público-privadas e os contratos de gestão.

Comentários

Com a crise do modelo de Bem-estar Social, o Estado teve de reorientar suas prioridades, pois não tinha mais capacidade financeira de, ao mesmo tempo em que sustentava uma série de serviços públicos, continuar a induzir o crescimento econômico nacional e administrar centenas de empresas públicas em diversos setores distintos.

Desta forma, o Estado deixa de ser o Estado provedor ou produtor para entrar em outro modelo: o Estado regulador, em que o Estado deve instituir normas e regulamentos que limitem as externalidades negativas (como a poluição), garantam a qualidade e propiciem um ambiente que favoreça os investimentos privados[40].

A reversão de um Estado provedor de todos os serviços públicos para um Estado regulador leva a sérios desafios. Um deles é a preservação da qualidade (ou sua melhoria) destes serviços públicos.

Além disso, deve ser buscada uma maior concorrência entre estes provedores privados, de modo que não se utilizem de formas de exploração dos cidadãos.

Gabarito: letra A

---

31. (CONSULPLAN – TRE-MG - ANALISTA – 2013)

Atualmente, é possível identificar pelo menos três formas de administração do Estado brasileiro: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial ou pós-burocrática. Esta última decorre de novas tarefas atribuídas ao poder público no Estado Social, decorrentes da Constituição de 1988, entre elas a prestação de diversos serviços públicos, como educação e saúde; regulação de atividades passíveis de externalidades, como a vigilância sanitária e a proteção ao meio ambiente, as

[40] (Matias-Pereira, 2009)

diferentes políticas sociais voltadas ao combate às desigualdades. Essas novas tarefas requerem uma maior eficiência da máquina pública com caracte-rísticas que considerem seus custos e uma administração menos hierárquica e mais flexível, tendo por objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Em relação às características mais relevantes da administração pública gerencial, analise.

I. Sistemas de gestão e controle centrados em resultados e procedimentos.

II. Menor autonomia gerencial do administrador público.

III. Avaliação e divulgação de efeitos e/ou produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas e serviços públicos mais efetivos.

IV. Estruturas de poder mais centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários.

V. Contratualização de resultados a serem alcançados com explicitação mais clara de aportes para sua realização.

VI. Incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiro.

VII. Criação de novas figuras institucionais para a realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, com PPP (Parcerias Público-Privadas), Organizações Sociais e Oscips (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público.

Estão corretas apenas as afirmativas

a) II, V e VII.

b) II, VI e VII.

c) III, IV, V e VII.

d) III, V, VI e VII.

e) I, II, IV, V e VI.

Comentários

A primeira frase está incorreta, pois o controle de procedimentos está associado com o modelo burocrático. A segunda frase está também equivocada. O modelo gerencial prega maior (e não menor) autonomia gerencial para os gestores.

A quarta frase está errada, pois o gerencialismo prega maior descentralização, não uma estrutura de poder centralizada. As demais frases estão corretas.

Gabarito: letra D

---

32. (VUNESP –PROCON-SP - ANALISTA - 2013)

A literatura que aborda as teorias da administração pública aponta a existência de três modelos de gestão pública, já reconhecidos como clássicos: o modelo patrimonialista, o burocrático e o

gerencial. O quadro a seguir relaciona, na coluna da direita, os três modelos e, na coluna da esquerda, algumas das características fundamentais atribuíveis a cada um dos modelos

I. Modelo Patrimonialista	A. Modelo em que as organizações públicas são caracterizadas pela predominância de normas impessoais racionalmente definidas; o tipo de autoridade é justificado pela técnica, pela justiça na lei e pela meritocracia.
II. Modelo Gerencial	B. Modelo em que há mistura entre poderes, ou seja, as funções administrativas, legislativas e judiciárias são confundidas e exercidas pelas mesmas pessoas.
III. Modelo Burocrático	C. Modelo de governo por resultados, que adota a administração por objetivos em todos os aspectos, inclusive na gestão de pessoas, avaliando o desempenho para que eficiência e eficácia sejam atingidas.

Relacione cada conjunto de características ao respectivo modelo e assinale a alternativa correta.

(A) I – A; II – B; III – C.

(B) I – B; II – C; III – A.

(C) I – C; II – A; III – B.

(D) I – A; II – C; III – B.

(E) I – C; II – B; III – A.

Comentários

O modelo patrimonialista está associado com a letra B, já que ele é o modelo associado com a mistura entre as esferas públicas e privadas. Já o modelo gerencial está relacionado com a letra C, que descreve a gestão por resultados, e o foco nos objetivos.

Gabarito: letra B

---

33. (UFG – PREF. GOIÂNIA – ADMINISTRADOR – 2012)

O modelo de gestão pública que busca a flexibilização das estruturas organizacionais é conhecido como administração pública

(A) corporativa.

(B) contemporânea.

(C) democrática.

(D) gerencial.

Comentários

O modelo gerencial buscou dar maior flexibilidade aos gestores públicos ao romper com o controle de procedimentos e buscar um controle por resultados.

Esse modelo busca uma gestão mais ágil e estruturas mais flexíveis como a matricial e de redes são vistas como mais adequadas aos novos desafios do setor público.

Gabarito: letra D

---

34. (FMP – TCE-RS – AUDITOR – 2011)

A respeito do termo patrimonialismo, assinale a Incorreta.

A) No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real.

B) O patrimonialismo surge na 2ª metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo.

C) O termo patrimonialismo é usado para se referir a formas de dominação política em que não existem divisões nítidas entre as esferas de atividade pública e privada.

D) Uma diferença fundamental entre o patrimonialismo e feudalismo é a maior concentração de poder discricionário combinado com maior instabilidade nos sistemas patrimoniais.

E) A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista.

Comentários

Como vimos, o patrimonialismo era ligado ao nepotismo e à corrupção. Assim, não foi o patrimonialismo que surgiu na metade do século (pois ele já existia), e sim o modelo burocrático.

Assim, a letra B está incorreta e é o nosso gabarito. As outras alternativas estão corretas.

Gabarito: letra B

---

35. (FMP – TCE-RS – AUDITOR – 2011)

A respeito da Administração Pública Burocrática, assinale a Incorreta:

A) Estrutura complexa, altamente hierarquizada.

B) Autoridade centrada na hierarquia de competências.

C) Clara divisão do trabalho.

D) Especialização das funções

E) Processos de trabalho e mecanismos de controle definidos formalmente por normas e regras rígidas.

Comentários

Esta questão busca saber se o candidato conhece as principais características da Burocracia. A única alternativa é a letra B, pois a autoridade, na teoria burocrática, é baseada nas leis e normas e não nas competências.

É o modelo racional-legal.

Gabarito: letra B

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (FGV – CGM-NITEROI – AUDITOR – 2018)

Relacione as formas de Administração Pública às suas respectivas características.

I. Patrimonialista
II. Burocrática
III. Gerencial

( ) Rigidez nos procedimentos e na hierarquia.

( ) Não existe uma distinção clara entre o público e o privado.

( ) Promove a descentralização política.

Assinale a opção que indica a relação correta, segundo a ordem apresentada.

(A) I – II – III.

(B) I – III – II.

(C) III – I – II.

(D) II – III – I.

(E) II – I - III.

2. (FGV – TJ-SC – ANALISTA – 2018)

O chefe de departamento da secretaria de educação do município "X", temendo a reprovação de seu filho na disciplina de matemática na escola, oferece ao professor um cargo em comissão na secretaria em troca de uma "ajudinha" na prova.

No contexto dos paradigmas da administração pública, essa atitude do chefe de departamento, que percebe o aparelho estatal como instrumento do detentor do poder, pode ser considerada típica do modelo:

(A) patrimonialista.

(B) consumerista.

(C) social-democrata.

(D) burocrático.

(E) contingencial.

3. (FGV – DPE-RO – ANALISTA – 2015)

As reformas administrativas no Brasil, em grande medida, mostraram-se voltadas à eliminação do patrimonialismo. Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que:

(A) o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal.

(B) os processos e controles são centrais ao funcionamento das organizações.

(C) a impessoalidade nas relações é uma característica fundamental.

(D) a periferia operacional é separada do núcleo estratégico.

(E) os serviços são moldados como quasi-mercados.

4. (FGV – PGE-RO – ANALISTA – 2015)

A respeito de uma administração pública que segue o modelo racional-legal, é correto afirmar que:

(A) define as organizações públicas como voltadas para descobrir os meios mais eficientes para os fins politicamente dados.

(B) foca nos processos de mudança que buscam lograr os valores societários publicamente definidos.

(C) opera organizações públicas visando alcançar objetivos políticos internamente definidos.

(D) possui um entendimento fenomenológico do comportamento humano reconhecendo o caráter de imprevisibilidade.

(E) reconhece valores humanos, como liberdade, justiça e igualdade como critérios de julgamento para a ação pública.

5. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características (Secchi, 2009, p. 350). Ao tratar do modelo burocrático weberiano, é possível afirmar que ele:

(A) apoia-se na autoridade carismática como fonte de poder dentro das organizações;

(B) valoriza remunerações diferenciadas para empregados que desempenham tarefas semelhantes;

(C) utiliza a separação entre planejamento e execução das atividades no contexto organizacional;

(D) volta seu foco às necessidades dos cidadãos para construção das políticas públicas;

(E) alcança alto grau de personalismo e clientelismo devido às suas características teóricas.

6. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Após a crise fiscal do final da década de 70, governos de diversas partes do mundo buscaram elaborar mudanças que pudessem tornar a máquina pública menos custosa e mais eficiente. Esse conjunto de mudanças, disseminadas pelas administrações da maioria dos países ocidentais e formalizado mais tarde por Cristopher Hood, em 1991, ficou conhecido como:

(A) administração patrimonialista;

(B) nova governança pública;

(C) nova gestão pública;

(D) burocracia weberiana;

(E) teoria da escolha racional.

7. (FGV - CGE-MA – AUDITOR - 2014)

Por meio do paradigma pós-burocrático foi possível identificar algumas vantagens da burocracia como:

a) a meritocracia.

b) a rigidez.

c) a resistência a mudanças.

d) o apego às regras.

e) o formalismo.

8. (FGV - AL–BA - TÉCNICO - 2014)

A eficiência e a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como beneficiário, são características próprias da Administração Pública:

a) Patrimonialista.

b) Gerencial.

c) Burocrática.

d) Organizacional.

e) Oligárquica.

9. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Os novos modelos da gestão pública compartilham características essenciais com o modelo tradicional burocrático e, portanto, não são modelos de ruptura. Também é argumentado que reformas da gestão pública transformam-se facilmente em políticas simbólicas, e que políticos e burocratas tentam manipular a percepção do público em relação ao desempenho dos governos. Não são raros os esforços de reforma da gestão pública que avançam mais em

autopromoção e retórica do que em fatos concretos" (Secchi, 2009, p. 348). É possível dar sustentação às críticas tecidas pelo autor à Nova Gestão Pública (NGP) quando percebe-se que:

(A) a redução das desigualdades de renda é justamente um dos focos da NGP;

(B) a satisfação com os serviços públicos não aumentou para grande parte da população;

(C) o aumento dos quadros da administração pública nos anos subsequentes à NGP não ajudou a melhorar sua eficiência;

(D) o Produto Interno Bruto é um indicador dissociado dos discursos governamentais referentes à melhoria de vida da população;

(E) o governo Brasil não conseguiu aprovar alterações previdenciárias para os funcionários públicos após a reforma gerencial da administração pública.

10. (FGV - SUSAM - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2014)

A Administração Pública Gerencial está baseada nos valores de

a) eficiência, eficácia e competitividade.

b) publicidade, eficiência e efetividade.

c) legalidade, subjetividade e moralidade.

d) moralidade, compromisso e resultados.

11. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Nas três últimas décadas assistiu-se a uma crítica generalizada ao funcionamento e desempenho da Administração Pública, argumentando-se que a Administração é uma estrutura gigante, ineficiente, ineficaz, apresenta custos elevados, é muito burocratizada, não é responsável, está sobrecarregada de regras excessivas, enfim é geralmente apresentada uma lista enorme de disfunções para a caracterizar. Foram várias as estratégias de reforma adotadas para mudar o funcionamento da Administração Pública, desde cortes orçamentais, venda de bens do Estado, privatização, contratação de serviços, introdução de medidas de desempenho, da gestão por resultados (Araújo, 2004, p. 1). As reformas conduzidas na Administração Pública brasileira, principalmente desde 1995, bem como seu modelo gestionário, partem da convicção de que:

(A) o liberalismo é nocivo para as relações intraorganizacionais;

(B) a competição tem efeitos nefastos para o desenvolvimento do país;

(C) a cooperação deve substituir a competição como valor organizacional a ser desenvolvido;

(D) a gestão do setor privado é superior à gestão do setor público;

(E) o desenvolvimento e o progresso são mitos que não levam qualidade de vida para a maior parte da população.

12. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Alguns acadêmicos consideram a Governança Pública (GP) uma consequência do movimento da Administração Pública Gerencial (Secchi, 2009, p. 359). Dentre as características teóricas da GP está:

(A) a verticalidade das relações entre atores públicos e privados na elaboração de políticas públicas;

(B) a influência de diversos atores na construção das políticas públicas;

(C) a maior hierarquia na solução de problemas públicos e sociais;

(D) a diminuição dos mecanismos participativos de deliberação na esfera pública;

(E) a valorização de critérios técnicos nos processos de decisão.

13. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

"A governança, enquanto um novo modelo de gestão pública, requer a concepção de estruturas e processos próprios, que se diferenciam, se é que isto é possível, de concepções tradicionais da gestão pública. A rede de governança modifica substancialmente as relações de poder entre o Estado e a sociedade" (Peci et al, 2008, p. 52). Assim, novos modelos de gestão da governança devem:

(A) utilizar diagnósticos locais que levem em consideração a estruturação e a força de outros atores;

(B) ser elaborados verticalmente pelos representantes da administração pública federal;

(C) estimular a centralização e a padronização de diagnósticos;

(D) contar com menor participação do setor privado e maior participação do terceiro setor;

(E) contar com maior participação do setor privado e menor participação do terceiro setor.

14. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Mesmo que os mecanismos utilizados pela Nova Gestão Pública (NGP) criem a base material para a proliferação de instrumentos de governança, existem diferenças conceituais entre os dois movimentos. A governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NGP. A NGP sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público (Peci et al, 2008 p. 42). Enquanto isso, a governança:

(A) sustenta-se na figura de um governo burocrático, fortemente dependente de hierarquias e de uma estrutura estatal robusta;

(B) carrega a ideia de maleabilidade, podendo ser implementada gradativamente, em diversos contextos socioculturais, adaptando-se às suas características;

(C) distingue as atribuições do governo e da iniciativa privada, não aceitando a participação de organizações do terceiro setor na administração pública federal;

(D) utiliza uma vasta gama de instrumentos detalhados, que desestimulam a participação de outros atores para além do governo;

(E) pressupõe a elaboração colaborativa de todas as etapas referentes à construção de políticas públicas.

15. (FGV – FIOCRUZ - ANALISTA – 2010)

Com relação às características básicas da Administração Pública Gerencial, assinale a afirmativa incorreta.

a) É orientada para o cidadão e para a obtenção dos resultados.

b) Pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança.

c) Concentra-se no processo.

d) Serve-se, como estratégia, da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.

e) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

16. (VUNESP – PC-BA - INVESTIGADOR – 2018)

Do ponto de vista da eficácia, para a nova gestão pública, os funcionários devem mudar a ênfase dos processos e procedimentos para

a) a visão patrimonialista.

b) a lógica de mercado.

c) os meios.

d) os resultados.

e) a racionalidade burocrática.

17. (UFC – UFC - ASSISTENTE – 2016)

Modelo de Administração Pública que parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que para isso não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho e controle de resultados:

a) Administração Pública Gerencial.

b) Administração Pública Patrimonial.

c) Administração Pública Burocrática.

d) Administração Pública de Resultados.

e) Administração Pública Democrática-participativa.

18. (IBFC – SES-PR - ADMINISTRADOR – 2016)

A proposta de Administração Pública Gerencial contempla o foco no cidadão e possui as características abaixo, exceto a que está na alternativa:

a) Velocidade e agilidade de resposta do prestador de serviços.

b) Utilização de sistemas rígidos de atendimento.

c) Busca da excelência através de metas de qualidade.

d) Manutenção de canais de comunicação com os usuários.

19. (UFG – AL-GO – ASSISTENTE – 2015)

A administração e a Administração Pública apropriaram-se dos conceitos da teoria weberiana de burocracia, adaptando-a aos pressupostos organizacionais administrativos. Faz parte das características da organização burocrática a

(A) especialização da administração, a meritocracia e a completa flexibilidade do funcionamento.

(B) hierarquia da autoridade, a subjetividade nas relações e o caráter formal das comunicações.

(C) impessoalidade nas relações, a hierarquia da autoridade, a competência técnica e a meritocracia.

(D) previsibilidade completa do funcionamento, o caráter informal das comunicações e a meritocracia.

20. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

"Pressupõe-se certa racionalidade impessoal que, orientada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, estabelece com nitidez as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas, tendo como referência os objetivos que busca atingir." (matias-pereira , José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012. p. 57.)

O trecho acima refere-se a uma das dinâmicas organizacionais da Administração Pública, reveladora da denominada administração:

a) patrimonialista.

b) em rede.

c) gerencial

d) indireta.

e) burocrática.

21. (FUNCAB – ANS – ATIVIDADE TÉCNICA – 2015)

O modelo de Administração Pública gerencial :

a) prioriza especialização e carreira.

b) inadmite o contratualismo.

c) prioriza regras e procedimentos

d) define cargos rigidamente.

e) flexibiliza relações de trabalho.

22. (UFG – IF-GO – ADMINISTRADOR – 2014)

O sistema administrativo que nasce com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo, incluindo ideias sobre profissionalização e carreira pública, é o

(A) patrimonialista.

(B) burocrático.

(C) gerencial.

(D) participativo.

23. (UFG – IF-GO – ADMINISTRADOR – 2014)

Pode-se afirmar que o discurso que sustentou a reforma administrativa na década de 1990 no Brasil foi

(A) antiliberal.

(B) antigerencial.

(C) anticorrupção.

(D) antiburocrático.

24. (UFG – IF-GO – ADMINISTRADOR – 2013)

Na administração, a Teoria da Burocracia utiliza conceitos de autoridade tratados por Max Weber, dentre eles, o conceito que está vinculado ao exercício da função e autoridade limitado pela regra. Esse tipo de burocracia é conhecido como

(A) tradicional.

(B) contemporânea.

(C) carismática.

(D) racional-legal.

25. (VUNESP – COREN-SP - ANALISTA - 2013)

Para Max Weber, a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado é denominada dominação ou autoridade. A crença na legalidade de ordens instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas ordenações foram delegadas pelo exercício da responsabilidade é a base da dominação de caráter

(A) carismático.

(B) tradicional.

(C) racional.

(D) behaviorista.

(E) demagógico.

26. (VUNESP – CTA - ANALISTA - 2013)

Para a administração pública burocrática, prevalece o pressuposto da racionalidade absoluta, enquanto que, para a administração pública gerencial, considera-se

(A) a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, em que os cidadãos afirmam suas posições ideológicas.

(B) o combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista.

(C) a via de acesso ao serviço público por mérito, com a criação do concurso público e a profissionalização por ideia de carreira.

(D) o poder racional-legal: normas e procedimentos universais.

(E) o controle rígido e a priori dos processos administrativos.

27. (VUNESP – CTA - ANALISTA - 2013)

Representa uma característica da Administração Pública Gerencial:

(A) completa previsibilidade do funcionamento.

(B) profissionalização dos participantes.

(C) especialização da administração.

(D) competência técnica e meritocracia.

(E) práticas administrativas abertas e transparentes.

28. (VUNESP – CTA - ANALISTA - 2013)

A burocracia é mais racional porque é mais capaz de atender ao objetivo da organização social do que o carisma ou a tradição, e o faz por meio da(s)

(A) devoção dos seguidores ao líder.

(B) liderança política.

(C) dominação-obediência.

(D) orientações que passam de geração à geração.

(E) liderança que aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes.

29. (VUNESP – IMESC - EXECUTIVO - 2013)

Os ideais liberais do Estado-mínimo, reforçados pelos governos conservadores na Grã-Bretanha, com Margareth Thatcher (1979), e nos Estados Unidos, com Ronald Reagan (1980), influenciaram governos em todo o mundo. Nesse contexto, a Administração Pública brasileira tem adotado as seguintes práticas:

(A) redução no tamanho do Estado, concentração dos poderes no âmbito federal, descentralização para os governos subnacionais e adoção de competição entre os poderes.

(B) novas estruturas governamentais, privatizações, concentração dos poderes nos governos subnacionais e introdução de mecanismos de competição entre os três níveis de governo.

(C) racionalização da administração pública, focalização do Estado nas políticas de saúde, educação e segurança, comercialização de serviços públicos e estímulos à concorrência nos moldes privados.

(D) limitações do setor público, racionalização da área pública, privatizações, descentralização para os governos subnacionais e uso de mecanismos típicos do mercado privado.

(E) aumento do poder do Estado a partir da racionalização e da desburocratização dos serviços públicos, redução das empresas públicas e introdução de mecanismos de mercado privado.

30. (VUNESP – IMESC - EXECUTIVO - 2013)

Na história recente, o Estado brasileiro modificou o seu papel, passando de um Estado produtor para um Estado regulador. Assinale a alternativa que contém as principais mudanças ocorridas no âmbito do Estado brasileiro.

(A) Reordenar a posição estratégica do Estado, diminuir a dívida pública, permitir que a Administração Pública concentre seus esforços em atividades em que a presença do Estado seja fundamental.

(B) Criar as Agências Reguladoras, descentralizar, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança, atrair recursos privados por meio das parcerias público--privadas e contratos de gestão.

(C) Descentralizar e desconcentrar a Administração Pública, possibilitar um Estado eficiente e eficaz, criar novos instrumentos de gestão, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança.

(D) Reduzir o tamanho do Estado, descentralizar a Administração Pública, estimular a atração de recursos privados, reordenar as prioridades, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança.

(E) Redefinir o papel do Estado, criar as Agências Reguladoras, focalizar as políticas públicas de saúde, educação e segurança, introduzir as parcerias público-privadas e os contratos de gestão.

31. (CONSULPLAN – TRE-MG - ANALISTA – 2013)

Atualmente, é possível identificar pelo menos três formas de administração do Estado brasileiro: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial ou pós-burocrática. Esta última decorre de novas tarefas atribuídas ao poder público no Estado Social, decorrentes da Constituição de 1988, entre elas a prestação de diversos serviços públicos, como educação e saúde; regulação de atividades passíveis de externalidades, como a vigilância sanitária e a proteção ao meio ambiente, as diferentes políticas sociais voltadas ao combate às desigualdades. Essas novas tarefas requerem uma maior eficiência da máquina pública com caracte-rísticas que considerem seus custos e uma administração menos hierárquica e mais flexível, tendo por objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Em relação às características mais relevantes da administração pública gerencial, analise.

I. Sistemas de gestão e controle centrados em resultados e procedimentos.

II. Menor autonomia gerencial do administrador público.

III. Avaliação e divulgação de efeitos e/ou produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas e serviços públicos mais efetivos.

IV. Estruturas de poder mais centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários.

V. Contratualização de resultados a serem alcançados com explicitação mais clara de aportes para sua realização.

VI. Incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiro.

VII. Criação de novas figuras institucionais para a realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, com PPP (Parcerias Público-Privadas), Organizações Sociais e Oscips (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público.

Estão corretas apenas as afirmativas

a) II, V e VII.

b) II, VI e VII.

c) III, IV, V e VII.

d) III, V, VI e VII.

e) I, II, IV, V e VI.

32. (VUNESP –PROCON-SP - ANALISTA - 2013)

A literatura que aborda as teorias da administração pública aponta a existência de três modelos de gestão pública, já reconhecidos como clássicos: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial. O quadro a seguir relaciona, na coluna da direita, os três modelos e, na coluna da esquerda, algumas das características fundamentais atribuíveis a cada um dos modelos

I. Modelo Patrimonialista	A. Modelo em que as organizações públicas são caracterizadas pela predominância de normas impessoais racionalmente definidas; o tipo de autoridade é justificado pela técnica, pela justiça na lei e pela meritocracia.
II. Modelo Gerencial	B. Modelo em que há mistura entre poderes, ou seja, as funções administrativas, legislativas e judiciárias são confundidas e exercidas pelas mesmas pessoas.
III. Modelo Burocrático	C. Modelo de governo por resultados, que adota a administração por objetivos em todos os aspectos, inclusive na gestão de pessoas, avaliando o desempenho para que eficiência e eficácia sejam atingidas.

Relacione cada conjunto de características ao respectivo modelo e assinale a alternativa correta.

(A) I – A; II – B; III – C.

(B) I – B; II – C; III – A.

(C) I – C; II – A; III – B.

(D) I – A; II – C; III – B.

(E) I – C; II – B; III – A.

33. (UFG – PREF. GOIÂNIA – ADMINISTRADOR – 2012)

O modelo de gestão pública que busca a flexibilização das estruturas organizacionais é conhecido como administração pública

(A) corporativa.

(B) contemporânea.

(C) democrática.

(D) gerencial.

34. (FMP – TCE-RS – AUDITOR – 2011)

A respeito do termo patrimonialismo, assinale a Incorreta.

A) No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real.

B) O patrimonialismo surge na 2ª metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo.

C) O termo patrimonialismo é usado para se referir a formas de dominação política em que não existem divisões nítidas entre as esferas de atividade pública e privada.

D) Uma diferença fundamental entre o patrimonialismo e feudalismo é a maior concentração de poder discricionário combinado com maior instabilidade nos sistemas patrimoniais.

E) A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista.

35. (FMP – TCE-RS – AUDITOR – 2011)

A respeito da Administração Pública Burocrática, assinale a Incorreta:

A) Estrutura complexa, altamente hierarquizada.

B) Autoridade centrada na hierarquia de competências.

C) Clara divisão do trabalho.

D) Especialização das funções

E) Processos de trabalho e mecanismos de controle definidos formalmente por normas e regras rígidas.

GABARITO

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

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

rodrigorenno99@hotmail.com

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

http://twitter.com/rrenno99

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

www.linkedin.com/in/Profrodrigorenno

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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