

## **Aula 00**

*Passo Estratégico de Administração  
Pública p/ TCM-SP (Agente de  
Fiscalização - Administração)-VUNESP*

Autor:  
**Gustavo Garcia, Vinicius  
Rodrigues de Oliveira**

08 de Janeiro de 2020

# Reformas Administrativas

APRESENTAÇÃO.....	2
O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?.....	2
ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	4
<i>O QUE É MAIS COBRADO DENTRO DO ASSUNTO? .....</i>	<i>6</i>
Roteiro de revisão e pontos de destaque.....	7
Aposta estratégica .....	16
Questões Estratégicas.....	18
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	29
<i>Perguntas .....</i>	<i>30</i>
<i>Perguntas com respostas .....</i>	<i>31</i>
Conclusão .....	42
Lista de Questões Estratégicas .....	43
<i>Gabarito .....</i>	<i>50</i>



## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



## Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos e nos  
marque no Instagram:



**@passoestrategico**

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele  
fique famoso entre milhares de pessoas!

Bom, feitos os esclarecimentos, vamos descobrir os assuntos que possuem mais chances de cair na nossa prova?



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso, com base na banca VUNESP, em ordem decrescente – ou seja, quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em concursos similares
Gestão de Pessoas	11,1%
Evolução da Administração	9,5%
Planejamento Estratégico	8,9%
Gestão de Projetos	6,8%
Evolução da Administração Pública	5,8%
Motivação	5,8%
Mudança Organizacional	5,8%
Gestão da Qualidade	4,7%
Estrutura Organizacional	4,7%
Liderança	4,2%
Processo Organizacional	4,2%
Recrutamento e Seleção	3,7%
Gestão do Conhecimento	3,2%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	3,2%



<b>Comportamento, Clima e Cultura Organizacional</b>	<b>2,6%</b>
<b>Gestão de Desempenho</b>	<b>2,1%</b>
<b>Gestão de Processos</b>	<b>2,1%</b>
<b>Gestão por Competências</b>	<b>2,1%</b>
<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>1,6%</b>
<b>Gestão por Resultados</b>	<b>1,6%</b>
<b>Accountability e Transparência</b>	<b>1,6%</b>
<b>Grupos e Equipes de Trabalho</b>	<b>1,6%</b>
<b>Processos Participativos de Gestão Pública</b>	<b>1,6%</b>
<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>0,5%</b>
<b>Governança e Governabilidade</b>	<b>0,5%</b>
<b>Qualidade no Atendimento ao Público</b>	<b>0,5%</b>
<b>Processo Decisório</b>	<b>0,0%</b>
<b>Convergências e Divergências entre a Gestão Pública e a Privada</b>	<b>0,0%</b>
<b>Políticas Públicas</b>	<b>0,0%</b>
<b>Empreendedorismo Governamental</b>	<b>0,0%</b>

Assim, o assunto desse relatório possui um grau de incidência de 4,2% nas questões colhidas.



## O QUE É MAIS COBRADO DENTRO DO ASSUNTO?

Agora, considerando os subtópicos que compõem o assunto **Reformas Administrativas**, possuímos a seguinte distribuição percentual, também em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
A Reforma Gerencial no Brasil	54,55%
A Reforma Burocrática no Brasil	45,45%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DE DESTAQUE

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Reformas Administrativas**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Saiba contextualizar e reconhecer os principais marcos das **reformas administrativas**:
- A reforma administrativa dos **anos 30** é conhecida como a ***Era Vargas***, ocorrida no governo do presidente Getúlio Vargas, se iniciou em 1930 e teve fim em 1945.

Tinha como **objetivo cessar com as práticas patrimonialistas** predominantes àquela época e **dar início a uma gestão burocrática** no Brasil, nos moldes weberianos.

Suas principais características foram: a **centralização do poder na União**; a **modernização da máquina pública** brasileira promovida pelo DASP (criado em seu governo); **incentivo ao desenvolvimento econômico** por meio da **industrialização** e da **intervenção econômica**, com práticas **protecionistas**.

**A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) é a maior marca da reforma.**



- O **DASP** surge efetivamente em 1938 (originado do Conselho Federal do Serviço Público Civil, de 1936) como uma demanda necessária à entrada do Estado brasileiro em uma nova era de industrialização e de desenvolvimento capitalista.
- O **DASP** foi o órgão que **formulou e executou as mudanças na administração pública** no período Vargas e tinha como objetivos principais:
  - a **racionalização de métodos, processos e procedimentos**;
  - a definição da **política de recursos humanos, de compra de materiais e finanças**; e a
  - **centralização e reorganização** da administração pública federal.



- A atuação do **DASP** era pautada nos princípios da Administração Científica (**Planejamento, Preparo, Controle e Execução**) e se deu nas seguintes frentes:
  - Criação de **órgãos formuladores de políticas públicas**;
  - **Expansão de órgãos** da administração **direta**; e
  - **Expansão das atividades empresariais** do Estado.



O **DASP** foi o órgão que **formulou e executou** as mudanças na administração pública no período Vargas, no entanto **suas mudanças não alcançaram toda a administração pública.**

Carreiras e setores determinantes para o projeto de Estado pensado foram contemplados pelas novas práticas implementadas com a reforma. Outros grupos menos relevantes foram deixados de lado. Assim, **práticas patrimonialistas ainda conviviam com as novas práticas burocráticas.**

A atuação do **DASP** dependia do apoio de Getúlio e seu autoritarismo. Com a saída de Vargas, tem-se um **novo regime democrático no qual o DASP perde consideravelmente a capacidade de proceder às mudanças.**

Como resultado, **não foi possível completar a reforma** (não significa dizer que a reforma foi revertida).

- Saiba caracterizar a administração pública brasileira no período conhecido como **Administração para o Desenvolvimento**, ocorrida no período de redemocratização entre o ano de 1946 e o golpe militar de 1964, durante o **governo de Juscelino Kubitschek**.

Nesse período, a preocupação dos governantes girava em torno do **desenvolvimento nacional**, tendo como principais características o **aumento da intervenção do Estado** na economia e a **descentralização do setor público**, por meio da criação autarquias e sociedades de economia mista (**Administração Paralela**).



- O termo “**Administração Paralela**” surgiu para denominar a solução utilizada no governo de JK para **contornar os entraves e dificuldades existentes em certas estruturas da administração direta**, que ainda sofriam com **práticas patrimonialistas e clientelistas**, bem como com as já notórias **disfunções burocráticas**.
  - Nesse sentido, ao deparar-se com problemas decorrentes da ineficiência estatal da administração direta, **o governo JK criava novas estruturas estatais paralelas às existentes (normalmente autarquias)**, em vez de adequá-las às novas necessidades do Estado.
- A **Reforma de 1967** se insere em um contexto no qual o governo militar assumiu o poder em 1964 com uma proposta de **modernização do Estado**, de **reequilíbrio da economia** e de **contenção da inflação**, a serem obtidos por meio do plano econômico chamado de **Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG)**.



- O **PAEG** tinha como objetivos declarados:
    - **acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico** do país interrompido no biênio 1962-1963;
    - **conter progressivamente o processo inflacionário** durante 1964 e 1965 objetivando um razoável equilíbrio dos preços a partir de 1966;
    - **atenuar os desníveis econômicos setoriais e regionais** e as tensões criadas pelos desequilíbrios sociais mediante a melhoria das condições de vida;
    - **assegurar, pela política de investimentos, oportunidades de emprego produtivo à mão-de-obra** que continuamente aflui ao mercado de trabalho; e
    - **corrigir a tendência a déficits** descontrolados do balanço de pagamentos, que ameaça a continuidade do processo de desenvolvimento econômico, pelo estrangulamento periódico da capacidade para importar.
- A edição do **DL nº 200/1967** foi o principal marco legal da reforma de 1967, que surgiu para superar a rigidez do modelo burocrático.





- No art. 10 do DL nº 200/1967 está previsto que a execução das atividades da Administração Federal **deverá ser amplamente descentralizada**. A descentralização será posta em prática em **três planos principais**:
- **dentro dos quadros da Administração Federal**, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
  - **da Administração Federal para a das unidades federadas**, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
  - **da Administração Federal para a órbita privada**, mediante contratos ou concessões.



- A **expansão em demasia da administração indireta**, sem dispensar atenção à administração direta:
- **Salientou a diferença** entre a **moderna e ágil administração indireta** e a **rígida e burocrática administração direta**;
  - O que **gerou tensão** entre os **órgãos centrais** e as **entidades da administração indireta**.
  - Com a descentralização, a administração indireta ganhou **grande autonomia**, o que abriu oportunidade para a **práticas clientelistas e patrimonialistas**.
  - A expansão em demasia da administração indireta e o excesso de autonomia deram causa a **perda do controle por parte do governo**.
- Lembre-se que a **CF/88** representou um **retrocesso burocrático**.
- A Constituição de 1988 trouxe grandes **mudanças positivas no campo político**, com a **descentralização do poder central**, aumentando a autonomia dos governos estaduais e municipais.



- Tendo como premissa a ideia de que a crise do Estado estaria na descentralização em demasia e na autonomia concedida à administração indireta por meio do DL nº 200/1967, foram tomadas medidas no **campo administrativo** que representaram um verdadeiro **retrocesso**:
  - **Centralização** administrativa;
  - **Redução da autonomia da administração indireta**, tal qual a administração direta;
  - **Retorno de ideais burocráticos**, tais como a **hierarquia e a rigidez**;
  - Criação do **regime jurídico único**, com a incorporação de celetistas e estatutários;
  - Criação de **privilégios injustificáveis e desproporcionais para servidores**.
- Nesse contexto, em resposta ao crescimento do Estado favorecido pela CF/88, a reforma de Collor, de **viés neoliberal**, teve como **objetivo a redução da presença do Estado na vida social e econômica**.

Teve como medidas a **troca de moeda, congelamento e bloqueio de contas**, com **demissões de servidores** em larga escala e **acelerado processo de privatizações**, em **forte arrocho fiscal**.

- Dê especial atenção ao **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**, elaborado por Bresser Pereira, editado com o **objetivo de implantar a administração gerencial na administração pública brasileira**.
- Aprofunde-se nos conceitos trazidos pelo **PDRAE** para os **quatro setores do Estado**:

Setor	Descrição
<b><u>Núcleo Estratégico</u></b>	Corresponde ao <b><u>governo</u></b> , em <b><u>sentido lato</u></b> . É o setor que <b><u>define as leis e as políticas públicas</u></b> , e <b><u>cobra o seu cumprimento</u></b> . É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos <b><u>Poderes Legislativo e Judiciário</u></b> , ao <b><u>Ministério Público</u></b> e, no poder executivo, ao <b><u>Presidente da República</u></b> , aos <b><u>ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos</u></b> , responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.



Setor	Descrição
<p><b><u>Atividades Exclusivas</u></b></p>	<p>É o <b><u>setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar</u></b>. São serviços em que se exerce o <b><u>poder extroverso do Estado</u></b> - o poder de <b><u>regulamentar, fiscalizar, fomentar</u></b>.</p> <p>Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc.</p>
<p><b><u>Serviços não-exclusivos</u></b></p>	<p>Corresponde ao <b><u>setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas</u></b>. As instituições desse setor <b><u>não possuem o poder de Estado</u></b>.</p> <p>Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham para o resto da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.</p>
<p><b><u>Produção de bens e serviços para o mercado</u></b></p>	<p>Corresponde à <b><u>área de atuação das empresas</u></b>. É caracterizado pelas <b><u>atividades econômicas voltadas para o lucro</u></b> que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura.</p> <p>Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida.</p>

- Saiba associar os **modelos de gestão** aplicados em cada um dos **setores do Estado**:



- No **núcleo estratégico**, em que o essencial é a correção das decisões tomadas e o princípio administrativo fundamental é o da **efetividade**, é mais adequado que haja um **misto de administração pública burocrática e gerencial**.
  - No setor das **atividades exclusivas e de serviços competitivos ou não-exclusivos**, o importante é a qualidade e o custo dos serviços prestados aos cidadãos. O princípio correspondente é o da **eficiência**. Logo, a **administração deve ser necessariamente gerencial**.
  - O mesmo se diga, obviamente, do **setor das empresas**, que, enquanto estiverem com o Estado, deverão obedecer aos **princípios gerenciais de administração**.
- Além disso, saiba relacionar os **tipos de propriedade** típicos de cada um dos **setores do Estado**:
- No **núcleo estratégico** a propriedade tem que ser necessariamente **estatal**.
  - Nas **atividades exclusivas de Estado**, em que o poder extroverso de Estado é exercido, a propriedade também só pode ser **estatal**.
  - Já para o **setor não-exclusivo ou competitivo do Estado** a propriedade ideal é a **pública não-estatal**. Não é a propriedade estatal porque aí não se exerce o poder de Estado. Não é, por outro lado, a propriedade privada, porque se trata de um tipo de serviço por definição subsidiado.
  - No **setor de produção de bens e serviços para o mercado**, dada a possibilidade de coordenação via mercado, a **propriedade privada é a regra**. A propriedade estatal só se justifica quando não existem capitais privados disponíveis ou então quando existe um monopólio natural.
- Por fim, conheça os **objetivos** para cada um dos **setores do Estado**:
- **Núcleo Estratégico**
    - Aumentar a **efetividade** do núcleo estratégico;
    - **Modernizar a administração burocrática**, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade;
    - Dotar o núcleo estratégico de **capacidade gerencial** para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas.
  - **Atividades Exclusivas**



- Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas, administradas segundo um contrato de gestão;
  - Para isto, substituir a administração pública burocrática, rígida, voltada para o controle *a priori* dos processos, pela administração pública gerencial, baseada no controle *a posteriori* dos resultados e na competição administrada;
  - Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas.
- **Serviços Não-Exclusivos**
    - Transferir para o setor publico não-estatal estes serviços, por meio de um programa de “publicização”, transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais;
    - Lograr, assim, uma maior autonomia e uma consequente maior responsabilidade para os dirigentes desses serviços;
    - Lograr adicionalmente um controle social direto desses serviços por parte da sociedade por meio dos seus conselhos de administração.
    - Lograr, finalmente, uma maior parceria entre o Estado, a própria organização social e a sociedade;
    - Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.
  - **Produção para o Mercado**
    - Dar continuidade ao processo de privatização por meio do Conselho de Desestatização;
    - Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação dos monopólios naturais que forem privatizados;
    - Implantar contratos de gestão nas empresas que não puderem ser privatizadas.



**Quadro resumo setores do Estado x Gestão x Propriedade, retirado do PDRAE:**

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
<b>NÚCLEO ESTRATÉGICO</b> Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
<b>ATIVIDADES EXCLUSIVAS</b> Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
<b>SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS</b> Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
<b>PRODUÇÃO PARA O MERCADO</b> Empresas Estatais	Privatização →		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>



## APOSTA ESTRATÉGICA

Dentro do assunto **Reformas Administrativas**, os pontos mais cobrados exploram o **Decreto-Lei nº 200/1967** e o **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**, marcos das reformas administrativas.



A edição do **DL nº 200/1967** foi o **principal marco legal da reforma de 1967**, que surgiu como a **primeira tentativa** de se superar a **rigidez do modelo burocrático**, iniciado em 1930, no governo Vargas. É considerada, portanto, o **primeiro momento da administração gerencial do país**.



- Os **princípios norteadores** da reforma de 1967 estão previstos no ainda vigente art. 6º do DL nº 200/1967:
- Planejamento
  - Coordenação
  - Descentralização
  - Delegação de Competência
  - Controle
- Mais cobrado

Os artigos 7º a 14 do DL nº 200/1967 tratam de cada um dos princípios acima. Vale uma lida apenas para familiarização, para o caso de uma questão literal, mas com a devida cautela, pois é uma norma de 1967.



O **Programa Nacional de Desburocratização** foi criado **1979**, no fim do **regime militar**, como uma nova tentativa de superar as distorções causadas pelo modelo burocrático.



Lembre-se que a **CF/88**, apesar dos avanços em várias áreas, como os direitos políticos e sociais, representou um **retrocesso burocrático** no que concerne à Administração Pública.



- Memorize as principais medidas pregadas pelo **PDRAE**:
  - aumento da **accountability** no serviço público;
  - maior **autonomia administrativa (descentralização)**;
  - **gestão por resultados (controle a posteriori)**;
  - **horizontalização** de estruturas.
  
- Lembre-se ainda que **Reforma da Gestão Pública de 1995** compreendeu **três dimensões**:
  - uma dimensão **institucional-legal**, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais;
  - uma dimensão **gestão**, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e



- uma dimensão **cultural**, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Para o assunto **Reformas Administrativas**, apresentamos as seguintes questões estratégicas:

### 1. (VUNESP - Delegado de Polícia Civil (CE)/2015)

A partir de meados da década de 1990, a Administração Pública brasileira passou por uma revisão no papel governamental e iniciou-se a chamada Administração Pública Pós-burocrática. Nesse contexto, a Reforma Gerencial do Estado guiou-se pelo seguinte princípio:

- a) O Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou nas quais se apliquem os recursos do Estado.
- b) O Estado deve focalizar as suas competências e capacidades em atividades relacionadas à educação, à saúde e à previdência.
- c) O Estado deve valorizar a eficiência e a eficácia e, além disso, a participação de diferentes atores nas decisões da Administração Pública.
- d) O Estado tem por obrigação a promoção da cidadania e a inclusão social das pessoas menos favorecidas e excluídas da sociedade.
- e) O Estado só deve atuar em áreas em que o setor privado não possui as competências e capacidades necessárias na entrega de produtos e serviços à sociedade.

### Comentários

A Reforma da Gestão Pública de 1995 teve como objetivo contribuir a formação de um Estado forte e eficiente. Um dos princípios: da reforma gerencial é que o Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado. Todos os demais serviços não devem ser realizados no âmbito da organização do Estado, por servidores públicos, devendo ser contratados com terceiros.



## Gabarito: A

---

### 2. (2015 – TCE/AM – Auditor)

A contratualização de resultados, uma das estratégias da Reforma Gerencial implementada no Brasil a partir de 1995,

a) tem por objetivos promover, via controle hierárquico e de processos, transparência de custos, melhor desempenho e aumento da eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos.

b) foi implementada por meio de contratos de gestão firmados entre ministérios e entidades prestadoras de serviços públicos, visando a assegurar autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados.

c) foi implementada por meio da criação das entidades públicas estatais denominadas Organizações Sociais, às quais foi repassada a provisão dos serviços públicos não exclusivos.

d) baseia-se na contratualização de metas e indicadores de qualidade e produtividade que subsidiam a fiscalização e o controle dos gestores, sem prever mecanismos de controle social.

e) tem como marco legal a Lei nº 9.637/1998, também conhecida como Lei das Organizações Sociais, que foi objeto de Ação Direta de Inconstitucionalidade por exigir licitação e contratação via concurso público, ferindo a flexibilidade almejada pela reforma.

### Comentários

Segundo Di Pietro (2009), o *“contrato de gestão tem sido utilizado como forma de ajuste entre, de um lado, a Administração Pública Direta e, de outro, entidades da Administração Indireta ou entidades privadas que atuam paralelamente ao Estado e que poderiam ser enquadradas, por suas características, como entidades paraestatais.”*

Dessa forma, vê-se que os contratos de gestão são firmados tanto com entes da Administração Indireta (e também com órgãos da Administração Direta) e com entidades privadas.

No primeiro caso, as entidades ou os órgãos assumem o compromisso de cumprimento de metas e, em decorrência, recebem maior autonomia administrativa, sujeitando-se ao controle finalístico (de resultados). Vale lembrar que as entidades da Administração Indireta não se sujeitam a um controle de cunho hierárquico por parte da pessoa jurídica de direito público a qual se vincula. O controle exercido se restringe à adequação de sua atuação em



relação aos objetivos das atividades pelo ente desenvolvidas. Esse controle é chamado de supervisão ministerial.

No segundo caso, o contrato de gestão é firmado com entidades privadas (é o caso das Organizações Sociais). Nessa situação, a administração direta entrega à entidade privada bens, recursos e, por sua vez, passa a controlar a consecução das metas acordadas. Nesse caso, há uma redução da autonomia gerencial das entidades privadas. Segundo o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, os serviços não exclusivos deveriam ser transferidos para o setor público não-estatal, por meio de um programa de "publicização".

Dessa forma, o erro da assertiva A é falar em controle hierárquico e, no caso da contratualização com entes da Administração Indireta, em controle de processos. O erro da assertiva C é chamar as Organização Sociais e de entidades públicas estatais. A assertiva D erra ao excluir o controle social. Em relação a assertiva E, o Decreto-lei nº 200/1967 já previa instrumentos de delegação da execução de serviços públicos, mediante contrato (art. 10, § 7º).

**Gabarito: B**

---

### 3. (2015 – TCM/RJ – Auditor)

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

- a) a meritocracia.
- b) a impessoalidade.
- c) a racionalidade.
- d) a hierarquia.
- e) o controle de resultados.

Comentários

As assertivas A a D mostram elementos inerentes ao modelo burocrático. A reforma administrativa que buscou a implementação do modelo gerencial na Administração Pública teve como novidade o conceito de controle de resultados (finalístico) e não mais procedimental (prévio, de processos).

**Gabarito E**

---

### 4. (2015 – TCE/CE – Analista de Controle Externo)



Sobre os modelos de Administração, é correto afirmar:

- a) A administração por objetivos consiste na definição das responsabilidades das agências governamentais, sendo um dos instrumentos característicos da administração burocrática voltado para a avaliação de desempenho organizacional.
- b) A descentralização ou desconcentração administrativas visam dar maior autonomia às agências e departamentos públicos.
- c) A administração gerencial direciona o foco para o cumprimento de regulamentos (normas e códigos de ética) e para a definição clara de objetivos organizacionais e responsabilidades de cada servidor.
- d) A administração gerencial fundamenta-se em princípios voltados para a centralização e para a observância de procedimentos administrativos detalhados, exercendo controle sobre a atividade dos servidores mediante indicadores de gestão.
- e) A administração gerencial aumenta os controles financeiros e reduz autonomia à administração empreendedora.

### Comentários

A assertiva A está incorreta porque a administração por objetivos é elemento marcante da administração gerencial. As assertivas C, D e E descrevem na verdade características da administração burocrática. A assertiva B está correta, pois a descentralização, que cria novos **entes**, e a desconcentração, que cria novos **órgãos** dentro da mesma pessoa jurídica, são instrumentos distintos que buscam aumentar a autonomia na atuação da administração pública.

### Gabarito B.

---

#### 5. (2015 – TCE/CE – Conselheiro Substituto)

O denominado programa de publicização implementado no bojo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado corresponde à

- a) transferência de serviços não exclusivos do Estado, como Saúde, do setor estatal para o setor público não estatal, passando tais serviços a ser exercidos por entidades que assumem a forma de Organizações Sociais.
- b) retomada, pelo Estado, de atividades anteriormente delegadas à iniciativa privada, em caráter subsidiário, tais como Educação e Saúde.
- c) estatização de empresas consideradas estratégicas de acordo com as prioridades estabelecidas nos planos governamentais para o setor correspondente.
- d) reavaliação do processo de privatização, deixando a cargo do setor privado apenas as atividades que não envolvam prestação de serviços públicos essenciais.



e) criação de agências reguladoras para atuarem na fiscalização e normatização de atividades que passaram a ser desempenhadas pelo setor privado mediante concessão ou autorização.

### **Comentários**

Já abordarmos a publicização na questão anterior. No PDRAE, Bresser Pereira define publicização como a *descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica.*

### **Gabarito A.**

---

#### **6. (2015 – TCE/CE – Conselheiro Substituto)**

Entre os objetivos almejados com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, inclui-se:

- a) desburocratizar as atividades administrativas, simplificando procedimentos e reduzindo custos.
- b) reorganizar a Administração pública, racionalizando métodos, processos e procedimentos administrativos.
- c) descentralizar a atividade administrativa, com a criação de empresas públicas e autarquias, objetivando a flexibilização das regras de contratação de pessoal.
- d) substituir o controle prévio das entidades e dos gestores pelo controle por resultados e acompanhamento finalístico.
- e) instituir uma política consistente de recursos humanos, envolvendo a capacitação e remuneração por resultados.

### **Comentários**

O DASP surgiu efetivamente em 1938 (originado do Conselho Federal do Serviço Público Civil, de 1936) como uma demanda necessária à entrada do Estado brasileiro em uma nova era de industrialização e de desenvolvimento capitalista. O DASP foi o órgão que formulou e executou as mudanças na administração pública no período Vargas (de cunho burocrático) e tinha como objetivos principais:

- a racionalização de métodos, processos e procedimentos;
- a definição da política de recursos humanos, de compra de materiais e finanças; e a
- centralização e reorganização da administração pública federal.

A atuação do DASP era pautada nos princípios da Administração Científica (Planejamento, Preparo, Controle e Execução) e se deu nas seguintes frentes:



- Criação de órgãos formuladores de políticas públicas;
- Expansão de órgãos da administração direta; e
- Expansão das atividades empresariais do Estado.

#### **Gabarito B.**

---

#### **7. (2014 – SEFAZ/PI - Analista do Tesouro Estadual)**

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi um marco importante na Administração pública federal, com a introdução de características de administração

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

#### **Comentários**

Já vimos que a burocracia clássica foi introduzida na administração pública brasileira com a reforma de 1930. O DASP foi um dos principais instrumentos dessa reforma.

#### **Gabarito B.**

---

#### **8. (2014 – SEFAZ/PI - Analista do Tesouro Estadual)**

A crise enfrentada pelo Estado nos anos 1980, decorrente tanto das constrições fiscais como das distorções que a Administração havia experimentado nas décadas anteriores, inspirou a apresentação, sob o comando do então Ministro Bresser Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que contempla, entre suas diretrizes, a

- a) institucionalização, que considera que a reforma independeria de alterações do marco constitucional e legal, sendo levada a efeito a partir de uma mudança cultural.
- b) desestatização, que compreende a privatização e a terceirização de atividades do denominado núcleo estratégico.
- c) publicização, baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas de Estado.



d) introdução do conceito de propriedade pública não estatal, aplicável aos setores voltados à produção para o mercado.

e) transferência para a União das ações de caráter regional, reservando aos Estados as de caráter meramente local.

### **Comentários**

Para Bresser Pereira, cada um dos setores do Estado possuía um objetivo específico a ser alcançado com a implementação do PDRAE, a saber:

### **Núcleo Estratégico**

- **Aumentar a efetividade do núcleo estratégico;**
- **Modernizar a administração burocrática,** que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade;
- **Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial** para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas.

### **Atividades Exclusivas**

- **Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas,** administradas segundo um contrato de gestão;
- Para isto, **substituir a administração pública burocrática,** rígida, voltada para o controle a priori dos processos, **pela administração pública gerencial,** baseada no controle a posteriori dos resultados e na competição administrada;
- **Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular** tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas.

### **Serviços Não-exclusivos**

- **Transferir para o setor público não-estatal estes serviços, por meio de um programa de “publicização”,** transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais;
- Lograr, assim, uma **maior autonomia e uma consequente maior responsabilidade para os dirigentes** desses serviços;
- Lograr adicionalmente um **controle social direto desses serviços por parte da sociedade** por meio dos seus conselhos de administração.



- Lograr, finalmente, uma **maior parceria entre o Estado, a própria organização social e a sociedade**;
- **Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços**, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

### **Produção para o Mercado**

- Dar **continuidade ao processo de privatização** por meio do Conselho de Desestatização;
- **Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação** dos monopólios naturais que forem privatizados;
- Implantar **contratos de gestão nas empresas que não puderem ser privatizadas**.

**Gabarito C.**

---

### **9. (2013 – SEFAZ/SP – Agente Fiscal de Rendas)**

Uma inovação adotada a partir da Emenda Constitucional 19, de 04/06/1998, que pode contribuir para a modernização da administração pública no Brasil é a

- a) descentralização dos serviços públicos.
- b) obrigatoriedade de licitações na administração pública.
- c) instituição dos contratos de gestão.
- d) privatização de empresas estatais.
- e) terceirização de funções na administração pública.

### **Comentários**

A EC nº 19/1998 introduziu a figura do contrato de gestão ao incluir o § 8º ao art. 37 da CF/88, que assim dispõe:

§ 8º A **autonomia** gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta **poderá ser ampliada** mediante **contrato**, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

*I - o prazo de duração do contrato;*

*II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;*

*III - a remuneração do pessoal.*

**Gabarito C.**

---



### 10.(2013 - SEAD/PI - Gestor Público)

Foi criado em 1936, no Governo do Presidente Getúlio Vargas, o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com o objetivo de realizar a modernização administrativa então almejada. NÃO se insere entre os preceitos da referida modernização a

- a) ênfase no controle das atividades administrativas e não na orientação e acompanhamento.
- b) expansão das atividades empresariais do Estado.
- c) instituição da função orçamentária como atividade formal e permanente vinculada ao planejamento.
- d) criação de órgãos e departamentos formuladores de políticas públicas capazes de promover a integração entre governo e sociedade.
- e) descentralização e reorganização da estrutura administrativa, com ênfase nas atividades-fim.

### Comentários

A atuação do DASP era centralizada, hierarquizada, em consonância com os preceitos da burocracia clássica. A descentralização foi elemento típico do DL nº 200/1967.

### Gabarito E.

---

### 11.(2013 - SEAD/PI - Gestor Público)

Em meados dos anos 1990, diante da crise do Estado decorrente do descontrole fiscal, surgiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que, entre outras medidas, propunha

- a) centralização na União das ações de caráter regional, buscando ganhos de eficiência.
- b) redução do poder extroverso do núcleo estratégico do Governo e fortalecimento das parcerias com o terceiro setor.
- c) ampla desestatização em contraposição ao crescente movimento de "publicização", nos termos usados pelo Plano, que transferiu ao setor público atividades própria do mercado.
- d) que o Estado deixasse de ser o responsável direto pela produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de controle e regulação.
- e) transferência à iniciativa privada dos serviços públicos não exclusivos, mediante "privatização", nos termos usados pelo Plano, em larga escala.



## Comentários

No PDRAE, Bresser Pereira assevera que:

*A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.*

## Gabarito D.

---

### 12.(2013 – Prefeitura de São Paulo – Auditor Fiscal do Município)

Um dos princípios norteadores da reforma do Decreto-lei nº 200 que continuou orientando o processo de modernização do estado brasileiro nas últimas décadas é o

- a) da centralização dos processos de planejamento, coordenação e implementação das ações governamentais.
- b) da expansão das empresas estatais e de órgãos da administração direta (secretarias).
- c) do fortalecimento e expansão do sistema de mérito por meio de concursos públicos.
- d) da formulação de diretrizes gerais para um plano de carreiras para cargos de nível operacional.
- e) de reagrupamento de departamentos, divisões e serviços, visando a redução do número de ministérios.

## Comentários

O art. 94, III, do DL nº 200/1967 assim dispõe:

*Art. 94. O Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do Serviço Público Civil, com o objetivo de ajustá-las aos seguintes princípios: (...) III - **Profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público; fortalecimento do Sistema do Mérito para ingresso na função pública**, acesso a função superior e escolha do ocupante de funções de direção e assessoramento.*

Mesmo com as reformas gerenciais subsequentes, a meritocracia ainda é elemento-chave da administração pública brasileira.

## Gabarito C.

---

### 13. (2013 - Prefeitura de São Paulo - Auditor Fiscal do Município)



O diagnóstico sobre o qual se baseou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 indicava que

- a) a centralização fiscal do estado autoritário tinha gerado um excesso de arrecadação que poderia ser utilizado na modernização do aparelho do estado.
- b) as fases patrimonialistas e burocráticas da administração brasileira estavam superadas, cabendo, então, introduzir um modelo de administração gerencial.
- c) a predominância do modelo patrimonialista de administração pública poderia ser uma vantagem a ser aproveitada para implantar uma administração do tipo gerencial.
- d) o caráter incompleto do modelo burocrático exigiria um aperfeiçoamento da profissionalização do estado através da universalização do concurso público para as funções gerenciais.
- e) o excesso de burocratização da administração pública federal deveria ser corrigida com a terceirização das atividades de planejamento e controle.

### Comentários

A despeito de ser **temerário falar em superação da burocracia**, essa expressão deve ser entendida no sentido de que esse modelo de administração, por si só, já não dava mais conta das demandas do Estado brasileiro, pelo que necessária a introdução de conceitos e ferramentas da administração gerencial. Em verdade, o próprio PDRAE utiliza a expressão em comento:

*A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. Surge em seu lugar um novo formato de Estado, que assume um papel decisivo na promoção do desenvolvimento econômico e social. A partir desse momento, o Estado passa a desempenhar um papel estratégico na coordenação da economia capitalista, promovendo poupança forçada, alavancando o desenvolvimento econômico, corrigindo as distorções do mercado e garantindo uma distribuição de renda mais igualitária.*

*Não obstante, nos últimos 20 anos esse modelo mostrou-se **superado**, vítima de distorções decorrentes da tendência observada em grupos de empresários e de funcionários, que buscam utilizar o Estado em seu próprio benefício, e vítima também da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, que tornaram a competição entre as nações muito mais aguda. A crise do Estado define-se então (1) como uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; (2) o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo, e o*



*estatismo nos países comunistas; e (3) a superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática.*

#### **Gabarito B.**

---

#### **14.(2015 – TCE/AM – Auditor))**

O modelo de Administração pública implementado por Getúlio Vargas a partir da década de 1930, com o intuito de modernizar a gestão pública conforme os princípios burocráticos weberianos, foi a primeira reforma administrativa institucionalizada da história brasileira e caracterizou-se pela

- a) criação de unidades administrativas descentralizadas da burocracia federal.
- b) criação das primeiras organizações dotadas de burocracias profissionais baseadas na meritocracia, quais sejam, o Itamaraty e as Forças Armadas.
- c) promoção do insulamento burocrático, que estendeu à toda máquina pública federal o princípio universalista do mérito.
- d) criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, concebido como uma organização técnica, que não exerceu função de controle político.
- e) descentralização do processo de aquisição de compras governamentais, condicionada ao controle e a padronização dos procedimentos.

#### **Comentários**

Essa questão é bem polêmica, por isso ficou por último. Quando se fala em **descentralização**, o aluno deve inicialmente fazer associação com as reformas **gerenciais**, em especial aquela iniciada com o advento do **DL nº 200/1967**.

Todavia, é verdade também que, com o advento do DASP, foram criadas unidades administrativas descentralizadas, as autarquias. Por essa razão, a banca entendeu que o gabarito é a opção A.

Um comentário relativo à opção D. O DASP, a rigor, seria um órgão de cunho puramente técnico, no entanto foi utilizado também como instrumento de influência e controle políticos. Por essa razão, a opção D está errada.

#### **Gabarito A.**

---

## **QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO**

Vamos ao nosso questionário:



## PERGUNTAS

1. Caracterize brevemente a administração pública no período conhecido como República Velha no Brasil.
2. Quanto à reforma administrativa da década de 30, cite: em qual governo ocorreu; suas principais características; e qual a principal medida associada ao período.
3. Contextualize a origem do DASP e sua função e objetivos no âmbito da reforma administrativa da década de 30.
4. Como se dava a atuação do DASP no âmbito da reforma da década de 30?
5. A atuação da DASP logrou êxito em efetivamente se estender a toda administração pública?
6. Como se deu o enfraquecimento do DASP?
7. Caracterize a administração pública brasileira no período conhecido como *Administração para o Desenvolvimento*, e cite as principais mudanças propostas.
8. No que consistia o termo “Administração Paralela”, surgido no governo JK?
9. O que significa o termo ilhas de excelência? Como isso contribuiu para o esgotamento do modelo burocrático vigente?
10. Em que contexto surge a Reforma de 1967?
11. Qual era a principal proposta da reforma de 1967?
12. Quais princípios norteavam a reforma de 1967?
13. De que forma se deu a descentralização na reforma de 1967?
14. Quais efeitos decorreram do incentivo à descentralização?
15. Em que contexto foi criado o Programa Nacional de Desburocratização?
16. Quais foram os objetivos e principais medidas do Programa Nacional de Desburocratização?
17. Explique o termo *retrocesso burocrático* trazido pela CF/88
18. Quais eram os objetivos e as principais medidas promovidas pela reforma realizada durante o governo Collor?
19. Em que contexto surge a reforma de 1995? Qual a principal medida associada ao período?
20. É correto dizer que o PDRAE buscava enfrentar a falta de governabilidade do governo?



21. Quais eram os objetivos globais do PDRAE?
22. Segundo o PDRAE, quais eram os quatro setores do Estado?
23. Segundo o PDRAE, quais são os tipos de gestão aplicados em cada um dos setores do Estado?
24. Segundo o PDRAE, quais são os tipos de propriedade em cada um dos setores do Estado?
25. Quais os objetivos para cada um dos setores do Estado?

## PERGUNTAS COM RESPOSTAS

1. **Caracterize brevemente a administração pública no período conhecido como *República Velha* no Brasil.**

A administração pública no período conhecido como **República Velha**, que engloba o período entre o ano de 1889 (Proclamação da República) e 1930 (início da Era Vargas), ficou fortemente marcada pelo domínio do **Patrimonialismo** e do **Clientelismo**.

A **oligarquia agrária dominava** o cenário político e sua influência garantia **privilégios indevidos dentro da administração pública** em contexto em que o **poder central era muito menor** do que o atual, com **maior autonomia dos estados**.

Nesse período, duas experiências dentro da administração pública se destacaram: o **desenvolvimento das carreiras militares** e **do corpo diplomático**.

2. **Quanto à reforma administrativa da década de 30, cite: em qual governo ocorreu; suas principais características; e qual a principal medida associada ao período.**

A reforma administrativa dos **anos 30** é conhecida como a **Era Vargas**, ocorrida no governo do presidente Getúlio Vargas, se iniciou em 1930 e teve fim em 1945.

Tinha como **objetivo cessar com as práticas patrimonialistas** predominantes àquela época e **dar início a uma gestão burocrática** no Brasil, nos moldes weberianos.

Suas principais características foram: a **centralização do poder na União**; a **modernização da máquina pública** brasileira promovida pelo DASP (criado em seu governo); **incentivo ao desenvolvimento econômico** por meio da **industrialização** e da **intervenção econômica**, com práticas **protecionistas**.

**A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) é a maior marca da reforma.**



### 3. Contextualize a origem do DASP e sua função e objetivos no âmbito da reforma administrativa da década de 30.

O **DASP surge efetivamente em 1938** (originado do Conselho Federal do Serviço Público Civil, de 1936) como uma demanda necessária à **entrada do Estado brasileiro em uma nova era de industrialização e de desenvolvimento capitalista.**

O DASP foi o **órgão que formulou e executou as mudanças na administração pública no período Vargas** e tinha como objetivos principais:

- a **racionalização de métodos, processos e procedimentos;**
- a **definição da política de recursos humanos, de compra de materiais e finanças;** e a
- **centralização e reorganização da administração pública federal.**

### 4. Como se dava a atuação do DASP no âmbito da reforma da década de 30?

A atuação do DASP era pautada nos princípios da Administração Científica (**Planejamento, Preparo, Controle e Execução**) e se deu nas seguintes frentes:

- **Criação de órgãos formuladores de políticas públicas;**
- **Expansão de órgãos da administração direta;** e
- **Expansão das atividades empresariais do Estado.**

### 5. A atuação da DASP logrou êxito em efetivamente se estender a toda administração pública?

O DASP foi o órgão que **formulou e executou as mudanças** na administração pública no período Vargas, no entanto **suas mudanças não alcançaram toda a administração pública.**

Carreiras e setores determinantes para o projeto de Estado pensado foram contemplados pelas novas práticas implementadas com a reforma. Outros grupos menos relevantes foram deixados de lado. Assim, **práticas patrimonialistas ainda conviviam com as novas práticas burocráticas.**

### 6. Como se deu o enfraquecimento do DASP?



A atuação do DASP dependia do apoio de Getúlio e seu autoritarismo. Com a saída de Vargas, tem-se um novo regime democrático no qual o DASP perde consideravelmente a capacidade de proceder às mudanças.

Como resultado, não foi possível completar a reforma (não significa dizer que a reforma foi revertida).

**7. Caracterize a administração pública brasileira no período conhecido como *Administração para o Desenvolvimento*, e cite as principais mudanças propostas.**

A administração para o Desenvolvimento ocorreu no período de redemocratização entre o ano de 1946 e o golpe militar de 1964, durante o governo de Juscelino Kubitschek.

Nesse período, a preocupação dos governantes girava em torno do desenvolvimento nacional, tendo como principais características o aumento da intervenção do Estado na economia e a descentralização do setor público, por meio da criação autarquias e sociedades de economia mista (Administração Paralela).

**8. No que consistia o termo “Administração Paralela”, surgido no governo JK?**

O termo “Administração Paralela” surgiu para denominar a solução utilizada no governo de JK para contornar os entraves e dificuldades existentes em certas estruturas da administração direta, que ainda sofriam com práticas patrimonialistas e clientelistas, bem como com as já notórias disfunções burocráticas.

Nesse sentido, ao deparar-se com problemas decorrentes da ineficiência estatal da administração direta, o governo JK criava novas estruturas estatais paralelas às existentes (normalmente autarquias), em vez de adequá-las às novas necessidades do Estado.

**9. O que significa o termo ilhas de excelência? Como isso contribuiu para o esgotamento do modelo burocrático vigente?**

As estruturas paralelas criadas para contornar a ineficiência (ainda) patrimonialista e burocrática da administração direta são o que se chama de ilhas de excelência, uma vez que:

- eram dotadas de maior autonomia gerencial;
- contavam com funcionários altamente capacitados;
- contratados por mérito, sem necessidade de concurso público; e
- ofereciam remunerações compatíveis com o mercado.



Esse **contraste entre a moderna administração paralela e a ineficiente administração direta** evidenciou o quão inadequado era o modelo burocrático para as necessidades da sociedade e do Estado brasileiro.

### 10. Em que contexto surge a Reforma de 1967?

O governo militar assumiu o poder em 1964 com uma proposta de **modernização do Estado**, de **reequilíbrio da economia** e de **contenção da inflação**, a serem obtidos por meio do plano econômico chamado de **Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG)**.

O PAEG tinha como objetivos declarados:

- **acelerar o ritmo de desenvolvimento econômico** do país interrompido no biênio 1962-1963;
- **conter progressivamente o processo inflacionário** durante 1964 e 1965 objetivando um razoável equilíbrio dos preços a partir de 1966;
- **atenuar os desníveis econômicos setoriais e regionais** e as tensões criadas pelos desequilíbrios sociais mediante a melhoria das condições de vida;
- **assegurar, pela política de investimentos, oportunidades de emprego** produtivo à mão-de-obra que continuamente aflui ao mercado de trabalho; e
- **corrigir a tendência a déficits descontrolados do balanço de pagamentos**, que ameaça a continuidade do processo de desenvolvimento econômico, pelo estrangulamento periódico da capacidade para importar.

### 11. Qual era a principal proposta da reforma de 1967?

**A edição do DL nº 200/1967 foi o principal marco legal** da reforma de 1967, que surgiu como a **primeira tentativa de se superar a rigidez do modelo burocrático**, iniciado em 1930, no governo Vargas. É considerada, portanto, **o primeiro momento da administração gerencial do país**, nos termos do PDRAE.

### 12. Quais princípios norteavam a reforma de 1967?

Os princípios norteadores da reforma de 1967 estão **previstos no ainda vigente art. 6º do DL nº 200/1967**:

#### I - **Planejamento**



II - Coordenação

III - Descentralização



mais cobrado

IV - Delegação de Competência

V - Controle

Obs.: os artigos 7º a 14 do DL nº 200/1967 tratam de cada um dos princípios acima. Vale uma lição apenas para familiarização, para o caso de uma questão literal, mas com a devida cautela, pois é uma norma de 1967.

### 13. De que forma se deu a descentralização na reforma de 1967?

No art. 10 do DL nº 200/1967 está previsto que a execução das atividades da Administração Federal **deverá ser amplamente descentralizada**.

A descentralização será posta em prática em **três planos principais**:

- **dentro dos quadros da Administração Federal**, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- **da Administração Federal para a das unidades federadas**, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- **da Administração Federal para a órbita privada**, mediante contratos ou concessões.

### 14. Quais efeitos decorreram do incentivo à descentralização?

A **expansão em demasia da administração indireta**, sem dispensar atenção à administração direta:

- **Salientou a diferença** entre a **moderna e ágil administração indireta e rígida e burocrática administração direta**;
- O que **gerou tensão** entre os **órgãos centrais e as entidades da administração indireta**.

Com a descentralização, a administração indireta ganhou **grande autonomia**, o que abriu oportunidade para a **práticas clientelistas e patrimonialistas**.

A **expansão em demasia da administração indireta** e o **excesso de autonomia** deram causa a **perda do controle por parte do governo**.

### 15. Em que contexto foi criado o Programa Nacional de Desburocratização?



O Programa Nacional de Desburocratização foi criado em 1979, no fim do regime militar, como uma nova tentativa de superar as distorções causadas pelo modelo burocrático.

#### 16. Quais foram os objetivos e principais medidas do Programa Nacional de Desburocratização?

O programa tinha como objetivos a simplificação e racionalização de métodos, buscando tornar os órgãos públicos menos rígidos.

Ademais, foi pioneiro na noção de que a máquina pública deveria ter seu funcionamento voltado ao atendimento das demandas dos cidadãos.

Teve como proposta a redução do tamanho do Estado e iniciou um processo de privatizações.

#### 17. Explique o termo *retrocesso burocrático* trazido pela CF/88

A Constituição de 1988 trouxe grandes mudanças positivas no campo político, com a descentralização do poder central, aumentando a autonomia dos governos estaduais e municipais.

Tendo como premissa a ideia de que a crise do Estado estaria na descentralização em demasia e na autonomia concedida à administração indireta por meio do DL nº 200/1967, foram tomadas medidas no campo administrativo que representaram um verdadeiro retrocesso:

- Centralização administrativa;
- Redução da autonomia da administração indireta, tal qual a administração direta;
- Retorno de ideais burocráticos, tais como a hierarquia e a rigidez;
- Criação do regime jurídico único, com a incorporação de celetistas e estatutários;
- Criação de privilégios injustificáveis e desproporcionais para servidores.

#### 18. Quais eram os objetivos e as principais medidas promovidas pela reforma realizada durante o governo Collor?

Em resposta ao crescimento do Estado favorecido pela CF/88, a reforma de Collor, de viés neoliberal, teve como objetivo a redução da presença do Estado na vida social e econômica.

Teve como medidas a troca de moeda, congelamento e bloqueio de contas, com demissões de servidores em larga escala e acelerado processo de privatizações, em forte arrocho fiscal.



### 19. Em que contexto surge a reforma de 1995? Qual a principal medida associada ao período?

Em vista do retrocesso burocrático ocorrido com a CF/88, o Estado começou a perder a sua capacidade de planejar, formular e executar políticas públicas, ou seja, sofria com uma crise de governança, fazendo com que uma reforma administrativa fosse necessária.

Com isso, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado por Bresser Pereira, foi editado com o objetivo de implantar a administração gerencial na administração pública brasileira.

Dentre as principais medidas pregadas pelo PDRAE estavam: aumento da accountability no serviço público, maior autonomia administrativa (descentralização), gestão por resultados (controle a posteriori), horizontalização de estruturas, etc.

### 20. É correto dizer que o PDRAE buscava enfrentar a falta de governabilidade do governo?

Segundo Bresser Pereira, *“O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas estava limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa”*

### 21. Quais eram os objetivos globais do PDRAE?

Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.

Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.

Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.

Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União.

### 22. Segundo o PDRAE, quais eram os quatro setores do Estado?



Setor	Descrição
<b><u>Núcleo Estratégico</u></b>	<p>Corresponde ao <b>governo</b>, em <b>sentido lato</b>. É o setor que <b>define as leis e as políticas públicas</b>, e <b>cobra o seu cumprimento</b>.</p> <p>É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos <b>Poderes Legislativo e Judiciário</b>, ao <b>Ministério Público</b> e, no poder executivo, ao <b>Presidente da República</b>, aos <b>ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos</b>, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.</p>
<b><u>Atividades Exclusivas</u></b>	<p>É o <b>setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar</b>. São serviços em que se exerce o <b>poder extroverso do Estado</b> - o poder de <b>regulamentar, fiscalizar, fomentar</b>.</p> <p>Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc.</p>
<b><u>Serviços não-exclusivos</u></b>	<p>Corresponde ao <b>setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas</b>. As instituições desse setor <b>não possuem o poder de Estado</b>.</p> <p>Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham para o resto da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.</p>
<b><u>Produção de bens e serviços</u></b>	<p>Corresponde à <b>área de atuação das empresas</b>. É caracterizado pelas <b>atividades econômicas voltadas</b></p>



Setor	Descrição
<u>para o mercado</u>	<u>para o lucro</u> que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura.  Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida.

### 23. Segundo o PDRAE, quais são os tipos de gestão aplicados em cada um dos setores do Estado?

No núcleo estratégico, em que o essencial é a correção das decisões tomadas e o princípio administrativo fundamental é o da efetividade, é mais adequado que haja um misto de administração pública burocrática e gerencial.

No setor das atividades exclusivas e de serviços competitivos ou não exclusivos, o importante é a qualidade e o custo dos serviços prestados aos cidadãos. O princípio correspondente é o da eficiência. Logo, a administração deve ser necessariamente gerencial.

O mesmo se diga, obviamente, do setor das empresas, que, enquanto estiverem com o Estado, deverão obedecer aos princípios gerenciais de administração.

### 24. Segundo o PDRAE, quais são os tipos de propriedade em cada um dos setores do Estado?

No núcleo estratégico a propriedade tem que ser necessariamente estatal.

Nas atividades exclusivas de Estado, em que o poder extroverso de Estado é exercido, a propriedade também só pode ser estatal.

Já para o setor não-exclusivo ou competitivo do Estado a propriedade ideal é a pública não-estatal. Não é a propriedade estatal porque aí não se exerce o poder de Estado. Não é, por outro lado, a propriedade privada, porque se trata de um tipo de serviço por definição subsidiado.

No setor de produção de bens e serviços para o mercado, dada a possibilidade de coordenação via mercado, a propriedade privada é a regra. A propriedade estatal só se justifica quando não existem capitais privados disponíveis ou então quando existe um monopólio natural.



## 25. Quais os objetivos para cada um dos setores do Estado?

### Núcleo Estratégico

- **Aumentar a efetividade do núcleo estratégico;**
- **Modernizar a administração burocrática,** que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade;
- **Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial** para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas.

### Atividades Exclusivas

- **Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas,** administradas segundo um contrato de gestão;
- Para isto, **substituir a administração pública burocrática,** rígida, voltada para o controle a priori dos processos, **pela administração pública gerencial,** baseada no controle a posteriori dos resultados e na competição administrada;
- **Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular** tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas.

### Serviços Não-exclusivos

- **Transferir para o setor público não-estatal estes serviços, por meio de um programa de “publicização”**, transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais;
- Lograr, assim, uma **maior autonomia e uma conseqüente maior responsabilidade para os dirigentes** desses serviços;
- Lograr adicionalmente um **controle social direto desses serviços por parte da sociedade** por meio dos seus conselhos de administração.
- Lograr, finalmente, uma **maior parceria entre o Estado, a própria organização social e a sociedade;**
- **Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços,** atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.
- 

### Produção para o Mercado

- Dar **continuidade ao processo de privatização** por meio do Conselho de Desestatização;



- **Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação** dos monopólios naturais que forem privatizados;
- Implantar **contratos de gestão nas empresas que não puderem ser privatizadas**.

**Observações:**

- Quadro resumo setores do Estado x Gestão x Propriedade, retirado do PDRAE:

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	○				○
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	○				○
SERVIÇOS NÃO- EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus		Publicização → ○			○
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais			Privatização → ○		○

As respostas às questões que tratam do PDRAE foram, na sua maioria, retiradas na íntegra do referido plano em vista de sua relevância.



## CONCLUSÃO

Pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico, espero que tenham gostado!

Um grande abraço,

**Gustavo Garcia**

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

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

**Vinicius de Oliveira**



## LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

### 1. (VUNESP - Delegado de Polícia Civil (CE)/2015)

A partir de meados da década de 1990, a Administração Pública brasileira passou por uma revisão no papel governamental e iniciou-se a chamada Administração Pública Pós-burocrática. Nesse contexto, a Reforma Gerencial do Estado guiou-se pelo seguinte princípio:

- a) O Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou nas quais se apliquem os recursos do Estado.
- b) O Estado deve focalizar as suas competências e capacidades em atividades relacionadas à educação, à saúde e à previdência.
- c) O Estado deve valorizar a eficiência e a eficácia e, além disso, a participação de diferentes atores nas decisões da Administração Pública.
- d) O Estado tem por obrigação a promoção da cidadania e a inclusão social das pessoas menos favorecidas e excluídas da sociedade.
- e) O Estado só deve atuar em áreas em que o setor privado não possui as competências e capacidades necessárias na entrega de produtos e serviços à sociedade.

### 2. (2015 – TCE/AM – Auditor)

A contratualização de resultados, uma das estratégias da Reforma Gerencial implementada no Brasil a partir de 1995,

- a) tem por objetivos promover, via controle hierárquico e de processos, transparência de custos, melhor desempenho e aumento da eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos.
- b) foi implementada por meio de contratos de gestão firmados entre ministérios e entidades prestadoras de serviços públicos, visando a assegurar autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados.
- c) foi implementada por meio da criação das entidades públicas estatais denominadas Organizações Sociais, às quais foi repassada a provisão dos serviços públicos não exclusivos.



d) baseia-se na contratualização de metas e indicadores de qualidade e produtividade que subsidiam a fiscalização e o controle dos gestores, sem prever mecanismos de controle social.

e) tem como marco legal a Lei nº 9.637/1998, também conhecida como Lei das Organizações Sociais, que foi objeto de Ação Direta de Inconstitucionalidade por exigir licitação e contratação via concurso público, ferindo a flexibilidade almejada pela reforma.

### **3. (2015 – TCM/RJ – Auditor)**

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

- a) a meritocracia.
- b) a impessoalidade.
- c) a racionalidade.
- d) a hierarquia.
- e) o controle de resultados.

Comentários

### **4. (2015 – TCE/CE – Analista de Controle Externo)**

Sobre os modelos de Administração, é correto afirmar:

- a) A administração por objetivos consiste na definição das responsabilidades das agências governamentais, sendo um dos instrumentos característicos da administração burocrática voltado para a avaliação de desempenho organizacional.
- b) A descentralização ou desconcentração administrativas visam dar maior autonomia às agências e departamentos públicos.
- c) A administração gerencial direciona o foco para o cumprimento de regulamentos (normas e códigos de ética) e para a definição clara de objetivos organizacionais e responsabilidades de cada servidor.
- d) A administração gerencial fundamenta-se em princípios voltados para a centralização e para a observância de procedimentos administrativos detalhados, exercendo controle sobre a atividade dos servidores mediante indicadores de gestão.
- e) A administração gerencial aumenta os controles financeiros e reduz autonomia à administração empreendedora.



### **5. (2015 – TCE/CE – Conselheiro Substituto)**

O denominado programa de publicização implementado no bojo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado corresponde à

- a) transferência de serviços não exclusivos do Estado, como Saúde, do setor estatal para o setor público não estatal, passando tais serviços a ser exercidos por entidades que assumem a forma de Organizações Sociais.
- b) retomada, pelo Estado, de atividades anteriormente delegadas à iniciativa privada, em caráter subsidiário, tais como Educação e Saúde.
- c) estatização de empresas consideradas estratégicas de acordo com as prioridades estabelecidas nos planos governamentais para o setor correspondente.
- d) reavaliação do processo de privatização, deixando a cargo do setor privado apenas as atividades que não envolvam prestação de serviços públicos essenciais.
- e) criação de agências reguladoras para atuarem na fiscalização e normatização de atividades que passaram a ser desempenhadas pelo setor privado mediante concessão ou autorização.

### **6. (2015 – TCE/CE – Conselheiro Substituto)**

Entre os objetivos almejados com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, inclui-se:

- a) desburocratizar as atividades administrativas, simplificando procedimentos e reduzindo custos.
- b) reorganizar a Administração pública, racionalizando métodos, processos e procedimentos administrativos.
- c) descentralizar a atividade administrativa, com a criação de empresas públicas e autarquias, objetivando a flexibilização das regras de contratação de pessoal.
- d) substituir o controle prévio das entidades e dos gestores pelo controle por resultados e acompanhamento finalístico.
- e) instituir uma política consistente de recursos humanos, envolvendo a capacitação e remuneração por resultados.

### **7. (2014 – SEFAZ/PI - Analista do Tesouro Estadual)**

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi um marco importante na Administração pública federal, com a introdução de características de administração



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

### **8. (2014 – SEFAZ/PI - Analista do Tesouro Estadual)**

A crise enfrentada pelo Estado nos anos 1980, decorrente tanto das constrictões fiscais como das distorções que a Administração havia experimentado nas décadas anteriores, inspirou a apresentação, sob o comando do então Ministro Bresser Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que contempla, entre suas diretrizes, a

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

### **9. (2013 – SEFAZ/SP – Agente Fiscal de Rendas)**

Uma inovação adotada a partir da Emenda Constitucional 19, de 04/06/1998, que pode contribuir para a modernização da administração pública no Brasil é a

- a) descentralização dos serviços públicos.
- b) obrigatoriedade de licitações na administração pública.
- c) instituição dos contratos de gestão.
- d) privatização de empresas estatais.
- e) terceirização de funções na administração pública.



### **10. (2013 - SEAD/PI - Gestor Público)**

Foi criado em 1936, no Governo do Presidente Getúlio Vargas, o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com o objetivo de realizar a modernização administrativa então almejada. NÃO se insere entre os preceitos da referida modernização a

- a) ênfase no controle das atividades administrativas e não na orientação e acompanhamento.
- b) expansão das atividades empresariais do Estado.
- c) instituição da função orçamentária como atividade formal e permanente vinculada ao planejamento.
- d) criação de órgãos e departamentos formuladores de políticas públicas capazes de promover a integração entre governo e sociedade.
- e) descentralização e reorganização da estrutura administrativa, com ênfase nas atividades-fim.

### **11. (2013 - SEAD/PI - Gestor Público)**

Em meados dos anos 1990, diante da crise do Estado decorrente do descontrole fiscal, surgiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que, entre outras medidas, propunha

- a) centralização na União das ações de caráter regional, buscando ganhos de eficiência.
- b) redução do poder extroverso do núcleo estratégico do Governo e fortalecimento das parcerias com o terceiro setor.
- c) ampla desestatização em contraposição ao crescente movimento de "publicização", nos termos usados pelo Plano, que transferiu ao setor público atividades própria do mercado.
- d) que o Estado deixasse de ser o responsável direto pela produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de controle e regulação.
- e) transferência à iniciativa privada dos serviços públicos não exclusivos, mediante "privatização", nos termos usados pelo Plano, em larga escala.

### **12. (2013 – Prefeitura de São Paulo – Auditor Fiscal do Município)**

Um dos princípios norteadores da reforma do Decreto-lei nº 200 que continuou orientando o processo de modernização do estado brasileiro nas últimas décadas é o



- a) da centralização dos processos de planejamento, coordenação e implementação das ações governamentais.
- b) da expansão das empresas estatais e de órgãos da administração direta (secretarias).
- c) do fortalecimento e expansão do sistema de mérito por meio de concursos públicos.
- d) da formulação de diretrizes gerais para um plano de carreiras para cargos de nível operacional.
- e) de reagrupamento de departamentos, divisões e serviços, visando a redução do número de ministérios.

### **13.(2013 - Prefeitura de São Paulo - Auditor Fiscal do Município)**

O diagnóstico sobre o qual se baseou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 indicava que

- a) a centralização fiscal do estado autoritário tinha gerado um excesso de arrecadação que poderia ser utilizado na modernização do aparelho do estado.
- b) as fases patrimonialistas e burocráticas da administração brasileira estavam superadas, cabendo, então, introduzir um modelo de administração gerencial.
- c) a predominância do modelo patrimonialista de administração pública poderia ser uma vantagem a ser aproveitada para implantar uma administração do tipo gerencial.
- d) o caráter incompleto do modelo burocrático exigiria um aperfeiçoamento da profissionalização do estado através da universalização do concurso público para as funções gerenciais.
- e) o excesso de burocratização da administração pública federal deveria ser corrigida com a terceirização das atividades de planejamento e controle.

### **14. (2015 – TCE/AM – Auditor))**

O modelo de Administração pública implementado por Getúlio Vargas a partir da década de 1930, com o intuito de modernizar a gestão pública conforme os princípios burocráticos weberianos, foi a primeira reforma administrativa institucionalizada da história brasileira e caracterizou-se pela

- a) criação de unidades administrativas descentralizadas da burocracia federal.
- b) criação das primeiras organizações dotadas de burocracias profissionais baseadas na meritocracia, quais sejam, o Itamaraty e as Forças Armadas.
- c) promoção do insulamento burocrático, que estendeu à toda máquina pública federal o princípio universalista do mérito.
- d) criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, concebido como uma organização técnica, que não exerceu função de controle político.



e) descentralização do processo de aquisição de compras governamentais, condicionada ao controle e a padronização dos procedimentos.



## GABARITO

1. Letra A
2. Letra B
3. Letra E
4. Letra B
5. Letra A
6. Letra B
7. Letra B
8. Letra C
9. Letra C
10. Letra E
11. Letra D
12. Letra C
13. Letra B
14. Letra A





# 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.