Estratégia Concursos

Aula 00

Noções de Administração p/ PRF (Agente Administrativo) Com Videoaulas - 2020

Autor:
Carlos Xavier

26 de Janeiro de 2020

Sumário

1. OS TRÊS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL/NGP 4

1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA 5

1.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA 7

1.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL 12

Os três modelos de administração gerencial: puro, consumerism e PSO. 14

As dimensões do desempenho na administração pública brasileira. 18

2. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA 21

3. QUESTÕES COMENTADAS 23

4. LISTA DE QUESTÕES 49

5. GABARITO 64

6. BIBLIOGRAFIA 65

PALAVRAS INICIAIS

Oi!

Vamos começar a estudar administração p/ agente administrativo da PRF, numa abordagem multibanca, conforme cronograma abaixo:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	A evolução da Administração Pública e a reforma do Estado. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. (parte 1)	Disponível
Aula 01	A evolução da Administração Pública e a reforma do Estado. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. (parte 2)	Disponível
Aula 02	Excelência nos serviços públicos. Excelência na gestão dos serviços públicos (parte 1)	Disponível
Aula 03	Excelência nos serviços públicos. Excelência na gestão dos serviços públicos (parte 2)	Disponível
Aula 04	Características das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.	Disponível
Aula 05	Gestão de Pessoas (visão geral). Conceitos e práticas de RH relativas ao servidor público. Planejamento estratégico de RH.	Disponível
Aula 06	Gestão de desempenho humano.	Disponível
Aula 07	Comportamento, clima e cultura organizacional	Disponível
Aula 08	Liderança	Disponível
Aula 09	Motivação e satisfação no trabalho	Disponível
Aula 10	Educação, treinamento e desenvolvimento. Educação corporativa. Educação à distância. gestão do conhecimento.	Disponível
Aula 11	Gestão por competências.	Disponível
Aula 12	Recrutamento e seleção de pessoas	Disponível
Aula 13	Análise e descrição de cargos. Qualidade de vida no trabalho.	Disponível

Hoje estudaremos os diferentes modelos da administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.

Os temas são profundamente interligados entre si e representam a tentativa de evolução de modelos na prática da administração pública Brasileira e mundial.

Infelizmente, os modelos não conseguem romper completamente com as práticas anteriores, mas apontam para uma evolução da administração pública e suas características, cada vez mais com características mais modernas e, com sorte, abandonando práticas nocivas mais antigas.

Vamos estudar os detalhes de cada modelo!

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

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

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

Vamos começar entendendo do que estamos falando quando nos referimos à administração pública.

Que tal começar com uma definição de livro-texto?

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

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



O aparelho do estado mudou sua forma de organização ao longo do tempo, estabelecendo três modelos típicos de administração pública, que serão estudados de forma aprofundada ao longo das próximas páginas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

O modelo burocrático foi criado para substituir os desmandos do modelo patrimonialista, mas não conseguiu ter plena aplicação.

O modelo gerencial foi criado para que o foco da atuação da máquina estatal passasse a ser a entrega de produtos e serviços à sociedade, com melhor gestão dos recursos públicos, mas sua aplicação prática também é limitada.

Não há dúvidas de que o modelo gerencial é o mais moderno e cuja aplicação deve ser sempre perseguida, mas, apesar disso, várias características dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial coexistem até hoje na administração pública brasileira, que nunca conseguiu passar por uma verdadeira revolução burocrática ou gerencialista.

1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA

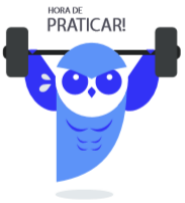
Logo após o surgimento dos Estados nacionais, os bens do soberano não se separavam das propriedades públicas, representando uma só coisa. Neste período, era comum o uso da coisa pública (*res pública*) em favor da vida pessoal dos monarcas (*res principis*). Esta é a característica central do modelo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

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

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

Modelo	Elementos essenciais
Administração Patrimonialista	• Patrimônio e rendas públicas são consideradas como de uso pessoal pelos governantes; • Cargos públicos preenchidos por interesses pessoais e com pouco trabalho associado (sinecuras); • Cargos oferecidos para parentes (nepotismo); • Cargos com rendas elevadas para os apadrinhados (prebendas).

Fonte: elaborado pelo autor.



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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

a) neoliberal.

b) de bem-estar social.

c) gerencialista.

d) patrimonialista.

e) burocrático.

Comentário:

Trata-se da essência do modelo patrimonialista.

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

GABARITO: D.

(ALESE/Analista Legislativo – Administração) O modelo patrimonialista de administração pública

a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.

b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.

c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.

d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.

e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

Comentário:

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

GABARITO: B.

1.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

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

Para atingir este propósito, desenhou-se uma administração formalista, centrada nos procedimentos a serem seguidos e na hierarquia das decisões. Houve um avanço em relação ao patrimonialismo, uma vez que o nepotismo e a corrupção típicos deste modelo poderiam ser evitados se as formalidades estabelecidas fossem cumpridas.

Weber buscou aplicar o modelo de organização burocrática - que seria o ideal para uma dominação ***racional-legal*** sobre as pessoas[1] .

É possível resumir as características da burocracia da seguinte forma:

1. Normas e regulamentos possuem caráter legal;
2. As comunicações são formalizadas e oficiais;
3. O trabalho é dividido de forma racional;
4. Os relacionamentos entre as pessoas são conduzidos com impessoalidade;
5. A autoridade segue a hierarquia organizacional;
6. As rotinas e procedimentos são padronizados;
7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia;

[1] uso de autoridade baseada na razão, hierarquia, normas e regras. Cabe lembrar que, para Weber, outros tipos de autoridade dominação poderiam existir, mas não seriam aplicáveis à burocracia: a tradicional - influência baseada em tradições, clãs, etc.; e a carismática - influência baseada nas características pessoais do líder

8. A administração é especializada (não deve haver patrimonialismo);
9. Os membros da organização são profissionais;
10. O funcionamento da organização é completamente previsível.

Além de estudar as características da burocracia, o seu estudo para concursos também requer a compreensão de suas vantagens (funções) e suas desvantagens (disfunções).

Comecemos com as vantagens da burocracia (segundo Weber):

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

Apesar de tantos méritos, o que se observa é que a burocracia também pode gerar certas disfunções ou desvantagens, que são as consequências negativas da aplicação do modelo. Tais disfunções da burocracia incluem:

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório**: a necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças**: como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos**: como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula,

[2] A rapidez nas decisões costuma gerar muitas dúvidas. Vários alunos não concordam que as decisões seriam rápidas na burocracia, mesmo entendendo que elas são previstas anteriormente. Se você é uma dessas pessoas, minha dica é: simplesmente memorize que foi assim que Weber pensou, pois é isso que importa para a prova.

etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;

5. **Categorização como base do processo decisório**: as decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos, em busca de uma solução real para o problema;
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos**: como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;
7. **Exibição de sinais de autoridade**: como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público**: uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Diferentemente das disfunções, as críticas ao modelo da burocracia são observações feitas por outros autores sobre pontos que não foram considerados pela teoria de Weber. Essas críticas levantam o problema de sua racionalidade excessiva, visão mecanicista da organização em um sistema fechado, conservadorismo teórico, etc.

Modelo	Elementos essenciais
Administração Burocrática	Características: 1. Normas e regulamentos possuem caráter legal; 2. As comunicações são formalizadas e oficiais; 3. O trabalho é dividido de forma racional; 4. Os relacionamentos entre as pessoas são conduzidos com impessoalidade; 5. A autoridade segue a hierarquia organizacional; 6. As rotinas e procedimentos são padronizados; 7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia; 8. A administração é especializada (não deve haver patrimonialismo); 9. Os membros da organização são profissionais; 10. O funcionamento da organização é completamente previsível. Vantagens: **1. A racionalidade dos objetivos;** **2. Cargos e tarefas bem definidas;** **3. Rapidez nas decisões;** **4. Interpretação única e clara dos regulamentos e normas;** **5. A uniformidade de procedimentos e rotinas de trabalho;**

6. **A manutenção da continuidade da organização;**
7. **A diminuição dos atritos entre os indivíduos;**
8. **Estabilidade das decisões (constância);**
9. **Alta confiabilidade das decisões;**
10. **Existência de benefícios para as pessoas na organização.**

Disfunções:

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos;**
2. **Excesso de formalismo e de papelório;**
3. **Resistência às mudanças;**
4. **Despersonalização dos relacionamentos;**
5. **Categorização como base do processo decisório;**
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos;**
7. **Exibição de sinais de autoridade;**
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.**

Fonte: elaborado pelo autor.



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

Comentário:

Nenhum desses pontos se relacionam com o paradigma burocrático. Ao contrário, tais pontos se relacionam apenas com o paradigma gerencial da administração, como veremos adiante.

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

I. Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.

II. Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da organização como um todo.

III. Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afeta os níveis superiores. Pouca delegação.

IV. Cargos ocupados por especialistas, com atribuições sistematicamente definidas.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) III e IV.

c) II e IV.

d) I, II e III.

e) II, III e IV.

Comentário:

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

I) errado. Ao contrário, na burocracia a interação é mais vertical (entre chefes e subordinados) do que horizontal (entre colegas).

II) errado. Não tem o menor sentido!

GABARITO: B.

Seguindo em frente, vamos falar agora da administração pública gerencial.

1.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Durante a crise do papel do estado ocorrida na Década de 1980, várias discussões sobre a eficiência e eficácia da máquina pública tomaram conta do debate sobre administração pública, especialmente no Reino Unido, nos Estados Unidos da América, Austrália e na Nova Zelândia. O resultado das práticas administrativas postas em prática por esses países e amplamente discutidas no âmbito acadêmico foi a proposta de **administração pública gerencial**, no âmbito de uma **Nova Gestão Pública (NGP)[3] .**

A **Administração Pública Gerencial** foi criada na segunda metade do Século XX (por volta de 1960-1970) como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, além do aprofundamento da globalização e desenvolvimento tecnológico ocorridos neste período.

Tem como fonte relevante a Administração Pública norte-americana e a inglesa, incorporando no seu desenvolvimento as experiências neozelandesa e australiana. A administração pública gerencial vê a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, onde os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas. Nela, o foco deixa de ser o controle de processos (típico da burocracia) e passa a ser a entrega de resultados para o cidadão/sociedade.



Algumas questões vão dizer que a administração pública gerencial tem origem enquanto modelo na década de 1980, buscando incorporar ferramentas do setor privado às organizações públicas. Isso está correto.

Outras dirão que sua base está nas décadas de 1960-1970, quando suas primeiras ideias começaram a ser implementadas mas ainda sem a formalização de um "paradigma gerencial", isso também está correto.

Em outras palavras: se qualquer questão afirmar que a origem do modelo gerencial está nas décadas de 1960, 1970 ou 1980, você deve aceitar.

[3] Apesar de não haver ligação direta, o modelo gerencial costuma ser relacionado com a ideologia neoliberal, por conta do fato de que as medidas gerencialistas costumam ser utilizadas em conjunto com ajustes estruturais da máquina administrativa do Estado para que o déficit fiscal seja reduzido.

O caráter na Nova Gestão Pública (NGP) é eminentemente gerencialista e propõe uma gestão pública baseada em (Martins, 2005):

1. processo decisório orientado a resultados/estratégico;
2. descentralização;
3. flexibilidade;
4. desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade;
5. competitividade interna e externa;
6. direcionamento estratégico;
7. transparência e cobrança de resultados (accountability).

Além das bases propostas pelo autor acima, outras características também devem ser consideradas importantes para o bom funcionamento de uma administração pública gerencial, tais como:

- Padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória;
- Separação entre política e gestão;
- Desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- Terceirização;
- Limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego;
- Estruturas diferenciadas, etc.



Preste muita atenção!

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

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

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

Barzelay (2001, *apud* Marini, 2004), lembra que a NGP é, antes de tudo, um âmbito de debate (diálogo) profissional sobre a estrutura, gestão e controle da administração pública, envolvendo a comunidade acadêmica e funcionários, e como tal deve-se descartar a tentação de definições formais concentrando o

debate na busca de respostas, segundo determinadas circunstâncias, para as questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos.

Martins (2005) afirma que a nova gestão pública abarca duas perspectivas essencialmente complementares:

- Uma estratégica ou finalística: ligada ao conceito de eficácia e efetividade da gestão pública. Sob essa visão, a administração pública deve buscar resultados para o cidadão e gerar impactos reais na sociedade por meio das políticas públicas implementadas;
- Uma perspectiva meio: ligada a uma gestão eficiente da máquina pública.

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

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

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

Vejamos alguns detalhes adicionais sobre os diferentes modelos que podem ser adotados dentro da Nova Gestão Pública.

Os três modelos de administração gerencial: puro, *consumerism* e PSO.

Três modelos principais de administração pública gerencial emergem na Nova Gestão Pública:

1. O modelo **gerencial puro;**
2. O modelo **com foco no consumidor**; e
3. O modelo **orientado ao serviço público.**

O modelo gerencial puro

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

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

O modelo com foco no consumidor (*consumersim*)

O modelo gerencial com foco no consumidor (*consumerism* - consumerismo) dá destaque à flexibilidade da gestão, à qualidade dos serviços e à prioridade das demandas do cidadão, que é tido como o consumidor (ou cliente) dos serviços públicos[4] . Ele surge quando a perspectiva da qualidade do serviço público, sob a ótica do cidadão, é introduzida no modelo gerencial. Possui maior ênfase gerencial e menor ênfase fiscal, enfatizando não a simples eficiência no gasto público, mas a efetividade do gasto para o cliente-cidadão através da contratualização dos resultados a serem obtidos pelos órgãos públicos.

A crítica mais geral ao modelo gerencial com foco no consumidor decorre da interpretação de que não se pode comparar consumidores/clientes de bens no mercado com "clientes" de serviço público, devendo este conceito ser substituído pelo de cidadão (o que só acontece no modelo PSO).

O conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente, uma vez que a cidadania implica direitos e deveres, e não só liberdade de escolher os serviços públicos, mas também a obrigação de contribuir com impostos independentemente do consumo de serviços públicos. Além disso, o cliente-cidadão do serviço público deve também ter o poder de controlar a administração através da escolha dos dirigentes, e não simplesmente consumir. A possível falta de equidade no consumo de serviços públicos também gera problemas para este modelo, uma vez que os cidadãos que possam se organizar melhor poderiam pressionar a administração e usufruir de uma maior quantidade e qualidade de serviços.



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

[4] Tipicamente se entende o Poder Público como fornecedor de serviços públicos para a sociedade. Apesar disso, o próprio Poder Público também consome serviços públicos (rodovias, energia, água, etc.) e, por isso, pode ser considerado cliente e fornecedor ao mesmo tempo.

os serviços públicos independentemente de recebê-los; é cliente porque recebe serviços públicos independentemente de ter contribuído.

O "cliente-cidadão" possui direitos, mas também a obrigação de contribuir com a administração pública, seja através do pagamento de impostos (como já mencionado), seja através da formulação de políticas ou ainda da avaliação dos serviços públicos prestados pela Administração à sociedade.

O modelo gerencial orientado ao serviço público - PSO

O modelo gerencial orientado ao serviço público (*Public Service Orientation* - *PSO*), por sua vez, tenta introduzir os conceitos de "*accountability*" na gestão pública[5] ; a importância da transparência; os mecanismos de administração pública societal (com participação da sociedade); maior participação política; e equidade, cidadania e justiça na prestação dos serviços públicos no modelo gerencial - questões praticamente ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial

Modelo	Elementos essenciais
Gerencial puro	• Busca da eficiência; • Redução de custos; • Aumento dos produtos entregues; • Lógica fiscal; • Uso da avaliação do desempenho e controle do orçamento.
Consumerism	• Flexibilidade de gestão; • Qualidade dos serviços públicos; • Prioridade às demandas do cidadão; • Efetividade do gasto; • Cliente-cidadão; • Contratualização de resultados
PSO	• *Accountability*; • Transparência; • Participação social; • Equidade, cidadania e justiça.

Fonte: elaborado pelo autor.

[5] *Accountability* é um termo sem tradução específica para o português, sendo ligado à responsabilização dos gestores perante os órgãos de controle, os diferentes Poderes e também o cidadão.

Todos os elementos acima podem ser considerados do modelo gerencial/movimento da nova gestão pública!



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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado

(DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria) O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

a) patrimonialismo.

b) meritocracia.

c) hierarquia.

d) avaliação a posteriori.

e) verticalização das estruturas.

Comentário:

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

GABARITO: D.

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

a) o controle de resultados das ações públicas, exercido a posteriori, adicional ao controle meramente formal e apriorístico.

b) a meritocracia, em substituição ao clientelismo próprio do modelo burocrático.

c) a especialização técnica dos servidores, abandonando o patrimonialismo próprio do modelo burocrático.

d) a verticalização das estruturas hierárquicas, como forma de obter ganhos de escala nos serviços públicos.

e) a transferência à iniciativa privada de atividades inseridas no núcleo estratégico público, e não apenas daquelas não exclusivas de Estado.

Comentário:

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

GABARITO: A.

As dimensões do desempenho na administração pública brasileira.

Por desencargo de consciência, vamos conhecer as seis dimensões do desempenho da gestão pública que são típicas do modelo gerencialista adotado no Brasil.

Trata-se dos 6E's da Gestão Pública, segundo os documentos elaborados dentro de um importante programa de melhoria da gestão pública no Brasil – o Gespública:

Dimensão	Definição
Eficiência (resultado)	É a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o resultado com os recursos utilizados. É um conceito profundamente ligado à produtividade. O exemplo clássico é: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o seu custo, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores deste tipo podem ser encontrados nas Cartas de Serviços elaboradas pelos órgãos (onde constam de maneira clara e objetiva, todas as

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

Agora que você já entendeu toda a teoria relevante, pratique por meio das questões que eu trouxe!

Um abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA



Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP.

Administração pública é o aparelho do estado que executa e põe em prática as políticas e serviços disponibilizados pelo governo. Existem três formas sob as quais as estruturas administrativas são administradas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

1) PATRIMONIALISMO: Logo após o surgimento dos Estados nacionais, os bens do soberano não se separavam das propriedades públicas, representando uma só coisa. Neste período, era comum o uso da coisa pública em favor dos monarcas. Tratava-se do modelo patrimonialista da administração pública, onde o Estado era usado como uma extensão das posses do detentor do poder.

2) BUROCRACIA: Posteriormente, na segunda metade do Século XIX, Max Weber cria o modelo da administração pública burocrática. Sob esta "nova" perspectiva, os bens dos detentores do poder deveriam ser separados daqueles do próprio Poder Público.

As principais características da burocracia são:

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

A burocracia traz algumas vantagens:

1-Racionalidade dos objetivos; 2-Cargos e tarefas bem definidas; 3-Rapidez nas decisões; 4-Interpretação única e clara dos regulamentos e normas; 5-Uniformidade de procedimentos e rotinas de trabalho; 6-A manutenção da continuidade da organização; 7-A diminuição dos atritos entre os indivíduos; 8-Estabilidade das decisões (constância); 9-Alta confiabilidade das decisões e 10-Existência de benefícios para as pessoas na organização, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

As disfunções (ou desvantagens) da burocracia são:

1-A internalização das regras e o apego aos regulamentos; 2-Excesso de formalismo e de papelório; 3-Resistência às mudanças; 4-Despersonalização dos relacionamentos; 5-Categorização como base do processo decisório; 6-Superconformidade às rotinas e procedimentos; 7-Exibição de sinais de autoridade; 8-Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

3) ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL: A Administração Pública Gerencial (nova gestão pública) vê a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, onde os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas. O foco deixa de ser o controle de processos (apesar de processos racionais, bem feitos e baseados no profissionalismo continuarem sendo importantes!) e passa a ser a entrega de resultados.

Três modelos principais emergem do modelo gerencial:

1-O modelo gerencial puro possui como ponto central a busca da eficiência. Está baseado na chamada lógica fiscal, tendo como instrumentos principais a avaliação de desempenho e o controle do orçamento.

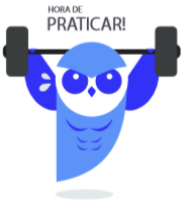
2-O modelo gerencial com foco no consumidor dá destaque à flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços e à prioridade das demandas do cidadão, que é tido como o consumidor (ou cliente) dos serviços públicos.

3-Modelo gerencial orientado ao serviço público: utiliza-se de conceitos como "accountability", transparência, participação política, equidade e justiça, questões ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial.

Propõe-se ainda: 1) processo decisório orientado a resultados/estratégico; 2) descentralização; 3) flexibilidade; 4) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade; 5) competitividade interna e externa; 6) direcionamento estratégico; 7) transparência e cobrança de resultados (*accountability*).

Em outras palavras, a administração pública gerencial está centrada nos resultados a serem atingidos, utilizando técnicas mais flexíveis de gestão, típicas da iniciativa privada (sempre adaptadas às necessidades do setor público).

3. QUESTÕES COMENTADAS



QUESTÕES SOBRE MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. (CESPE/SLU-DDF/Analista de Resíduos Sólidos/2019) O poder público é considerado um cliente dos serviços públicos.

Comentário:

Baita pegadinha, numa questão de natureza totalmente interpretativa.

O Poder Público é fornecedor de serviços públicos para a sociedade, mas em alguns casos ele também fornece para si mesmo. Veja só: a oferta de um serviço de energia elétrica é um monopólio constitucional do Poder Público, exercido por concessão para a sociedade como um todo (inclusive para o próprio Poder Público).

Ele é fornecedor? É sim, mas também é cliente!

GABARITO: Certo.

2. (CESPE/DPE-AM/Assistente Técnico/2018) Entre as principais características do modelo de administração burocrática estão:

A clientelismo e nepotismo.

B estrutura hierarquizada e profissionalização dos funcionários.

C horizontalização das estruturas e meritocracia.

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

E excesso de rotinas procedimentais e patrimonialismo.

Comentário:

A essência da burocracia está nos processos rígidos, foco interno, profissionalismo e meritocracia. Era isso que você teria que procurar na questão, encontrando resposta apenas na alternativa B.

GABARITO: B.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

Lembre-se:

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

13. (CESPE/PC-MA/Perito Criminal/2018) Na gestão pública democrática, a administração de políticas sociais voltada à defesa dos interesses das classes subalternas deve ter como referência o modelo de

a) administração pública gerencialista, devido ao seu explícito alinhamento com os interesses populares, expresso por meio de seu poder racional-legal.

b) administração patrimonialista, que considera o aparelho de Estado como a extensão da participação direta, combatendo o nepotismo e a corrupção.

c) administração pública burocrática, que garante autonomia ao administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

d) planejamento estratégico, que busca ultrapassar a democracia representativa, combinando-a com a democracia participativa.

e) planejamento normativo ou tradicional, cujas técnicas e métodos permitem, sozinhos, criar estratégias políticas de gestão que atendam aos interesses populares.

Comentário:

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

a) errada. O modelo gerencialista (que é a resposta que eu pensaria correta) não é racional-legal.

b) errada. O modelo patrimonialista não atende aos interesses do povo, mas sim aos interesses do governante.

c) errada. O modelo burocrático não atende aos interesses do povo, mas da máquina pública.

d) certa. “Planejamento estratégico” não é propriamente um “modelo” para administração de políticas sociais, mas podemos interpretar que é possível e positivo que se utilize o planejamento estratégico para alinhar as políticas com os verdadeiros interesses das pessoas.

e) errada. Não faz sentido planejar com base em normas para servir aos interesses das pessoas.

GABARITO: D.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

a) neoliberal.

b) de bem-estar social.

c) gerencialista.

d) patrimonialista.

e) burocrático.

Comentário:

Trata-se da essência do modelo patrimonialista.

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

GABARITO: D.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

22. (CESPE/Polícia Federal/Escrivão da Polícia Federal) Apesar de ainda estar vigente no Estado brasileiro, a administração pública burocrática é um modelo já ultrapassado e, portanto, deve ser suplantado por completo pelo modelo de administração pública gerencial, que tem por objetivo principal a efetividade das ações governamentais e das políticas públicas

Comentário:

Questão interessante para revisão:

O modelo burocrático busca solucionar os males do patrimonialismo e o modelo gerencial busca superar os males do burocrático, certo?! CERTO, SIM!!!

Agora, atenção: enquanto o modelo burocrático busca suplantar, ou seja, substituir o modelo patrimonialista, o gerencial busca superar o burocrático. Isso quer dizer que a implementação de uma administração gerencial é voltada para conseguir ainda mais do que o modelo burocrático consegue, mas sem ignorar a importância das regras, profissionalismo, meritocracia, etc., todas características típicas do modelo burocrático e que também se encontram presentes no gerencial.

Atenção ainda ao seguinte: é possível afirmar que características dos três modelos de administração pública estão presentes em conjunto na realidade!!!

GABARITO: Errado.

23. (FUNRIO/UFRB/Tecnólogo/2015) Quando analisamos a evolução da história da Administração Pública brasileira e a história da administração, em geral, encontramos as fases do patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Administração Pública gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a Administração Pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva alguns de seus princípios fundamentais. Nesse sentido, a diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está

a) na forma de controle, que agora passa a ter foco nos resultados de acordo com o planejamento institucional, que define metas, que o gestor seja um coordenador ou supervisor eficiente das atividades organizacionais, tenha liderança e espírito colaborativo e foco na eficiência.

b) no foco gerencial, para que seja eficaz apenas na sua especialidade e na capacidade de comandar e coordenar tarefas.

c) na realidade administrativa como algo racional, controlável ou imutável e passível de ser uniformizado.

d) na compreensão que as organizações são diferentes no tempo e no espaço e estão inseridas em ambientes complexos e heterogêneos em ritmo de mudança acelerada, para isso requer foco na avaliação institucional, intermediado ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

e) na supervisão de rotinas e lide com tecnologias específicas, ao mesmo tempo que adote ações de curto prazo na busca de recursos de desenvolvimento gerencial, tais como informação, gestão organizacional e processo decisório.

Comentário:

Achei essa questão mal feita, mas o gabarito que mais se aproxima da verdade é a letra A, por isso acho que seria possível respondê-la e que, apesar de não ser perfeita, a banca não aceitou nenhum recurso.

Vejamos:

A) Certa. A forma de controle realmente é diferente, conforme descrito pela questão. O que poderia ser questionado é o "foco na eficiência", pois este é típico da burocracia, enquanto o modelo gerencial possui foco na eficácia e na efetividade (sem perder a clareza de que é necessário ter eficiência). Cabia recurso, mas a banca não recuou.

B) Errada. A eficácia deve acontecer em relação à organização como um todo e seus objetivos, considerando ainda os objetivos e ações dos gerentes e dos funcionários individualmente.

C) Errada. Trata-se de elemento ligado à burocracia. A visão gerencial entende a realidade como algo dinâmico.

D) Errada. Não tem absolutamente nada a ver com nada!

E) Errada. Também não tem nada a ver com nada!

GABARITO: A.

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

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

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

c) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;

d) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;

e) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.

Comentário:

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

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

Assim, apenas a alternativa C faz sentido!

GABARITO: C.

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

a) Foco nos cidadãos, como beneficiários da administração.

b) Avaliação do desempenho, como instrumento efetivo de gestão.

c) Ênfase na inovação, como característica básica de gestão.

d) Foco em processos, como instrumento de controle.

e) Busca de resultados, como fator determinante de gestão.

Comentário:

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

GABARITO: D.

26. (FGV/FIOCRUZ/Analista de Gestão em Saúde – TI/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.

Comentário:

Questão bem feita e com certo grau de interpretação requerido do candidato. Vamos olhar cada uma das alternativas para procurar aquela que não possui relação com a administração gerencial:

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

Certa. Realmente, o foco da administração burocrática é o cliente-cidadão, e não a própria máquina administrativa. Ela busca obter resultados para a sociedade.

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

Certo. Aqui era preciso interpretar: como a confiança é limitada, devem existir várias medidas de transparência e responsabilização dos gestores públicos na administração gerencial.

c) Concentra-se no processo.

Errado. O modelo de administração pública que se concentra no processo é o da administração pública burocrática. É a resposta à questão!

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

Certo. A administração gerencial se utiliza da descentralização e de ferramentas de incentivo, com isso ela é mais flexível, ágil, criativa e inovadora.

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

Certo. Esta afirmativa cobrou também o conhecimento sobre o uso de contratos de gestão no setor público, que fixam a realização de objetivos e estão associados à administração pública gerencial.

GABARITO: C.

27. (FGV/Senado Federal/Consultor de Orçamento/2008) Um estamento eminentemente aristocrático, formado por uma nobreza em declínio, paulatinamente perdeu suas rendas originais e se tornou crescentemente burocrático.

O texto caracteriza o seguinte tipo de Estado e de administração pública no Brasil:

a) estatal.

b) patrimonialista.

c) burocrática.

d) pós-burocrática.

e) gerencial.

Comentário:

Questão interessante da FGV. Busca fazer o candidato pensar. Qual é a administração pública que vivia como uma aristocracia baseada nas rendas do Estado e que, com a perda de suas rendas começou a se tornar burocrática?

É o modelo que havia antes: o patrimonialista!

GABARITO: B.

28. (FCC/SEMEF-AM/Assistente Técnico/2019) Entre as características próprias do modelo de Administração Pública patrimonialista destaca-se

A) disseminação de práticas como clientelismo e nepotismo.

B) nítida separação entre patrimônio público e o dos governantes.

C) departamentalização da Administração e especialização técnica dos funcionários.

D) ausência de controles formais e ênfase no controle de resultados.

E) foco na preservação do patrimônio público com ênfase na meritocracia.

Comentário:

O patrimonialismo, na sua essência, é baseado na mistura dos patrimônios e rendas do governante e do poder público, fazendo com que este último use o dinheiro público como quer e bem entende, inclusive por meio de práticas como clientelismo e nepotismo, como apontado na letra A.

GABARITO: A.

29. (FCC/Prefeitura do Recife/Assistente em gestão/2019) No processo de evolução da Administração pública, o modelo de administração burocrática representou

A) um avanço em relação ao precedente modelo patrimonialista, passando a enfatizar a meritocracia e combater o clientelismo.

B) um retrocesso em relação ao modelo clássico, com o abandono da especialização da Administração e aumento das práticas de nepotismo.

C) um movimento de horizontalização das estruturas, com redução de níveis hierárquicos e aumento da flexibilização dos controles.

D) uma etapa antecedente ao modelo gerencial, porém já aplicando diversos conceitos deste, notadamente os controles de resultados.

E) um período de pouca valorização das competências técnicas, com ausência de separação entre o patrimônio dos governantes e do Estado.

Comentário:

O modelo de administração burocrática é uma evolução em relação ao modelo anterior, patrimonialista.

Enquanto o modelo anterior permitia o nepotismo e clientelismo, a burocracia tenta combater isso por meio de foco no processo, profissionalismo e meritocracia.

Assim, a única alternativa que se relaciona corretamente com o conteúdo é a letra A.

GABARITO: A.

30. (FCC/SEAD-AP/Analista Administrativo/2018) No que tange aos modelos teóricos de Administração pública, tem-se que o modelo gerencial apresenta, como um de seus traços distintivos em relação ao modelo burocrático,

A especialização da Administração e padronização de procedimentos, aspectos esses ausentes no modelo burocrático.

B meritocracia, em substituição ao clientelismo e nepotismo próprios do modelo burocrático.

C verticalização das estruturas, substituindo as estruturas horizontais características da burocracia.

D controle de resultados, exercido a posteriori, e não apenas controles estritamente formais.

E transferência a entidades do terceiro setor de atividades próprias do núcleo estratégico do Estado, fenômeno denominado desregulamentação.

Comentário:

O modelo gerencial evolui, em relação ao burocrático, no sentido de ter orientação e controle da administração pública com base em resultados, e não apenas nos processos por ela desempenhados. Por isso, a única resposta possível está na letra D.

GABARITO: D.

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

a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.

b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.

c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.

d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.

e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

Comentário:

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

GABARITO: B.

32. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/2018) O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

a) patrimonialismo.

b) meritocracia.

c) hierarquia.

d) avaliação a posteriori.

e) verticalização das estruturas.

Comentário:

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

GABARITO: D.

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

a) o controle de resultados das ações públicas, exercido a posteriori, adicional ao controle meramente formal e apriorístico.

b) a meritocracia, em substituição ao clientelismo próprio do modelo burocrático.

c) a especialização técnica dos servidores, abandonando o patrimonialismo próprio do modelo burocrático.

d) a verticalização das estruturas hierárquicas, como forma de obter ganhos de escala nos serviços públicos.

e) a transferência à iniciativa privada de atividades inseridas no núcleo estratégico público, e não apenas daquelas não exclusivas de Estado.

Comentário:

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

GABARITO: A.

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

a) combate ao patrimonialismo.

b) controle de resultados.

c) formalização dos procedimentos.

d) profissionalização do corpo técnico.

e) hierarquia e meritocracia.

Comentário:

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

GABARITO: B

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

I. Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.

II. Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da organização como um todo.

III. Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afeta os níveis superiores. Pouca delegação.

IV. Cargos ocupados por especialistas, com atribuições sistematicamente definidas.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) III e IV.

c) II e IV.

d) I, II e III.

e) II, III e IV.

Comentário:

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

I) errado. Ao contrário, na burocracia a interação é mais vertical (entre chefes e subordinados) do que horizontal (entre colegas).

II) errado. Não tem o menor sentido!

GABARITO: B.

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

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

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III

b) III.

c) II e III.

d) I e II.

e) II.

Comentário:

Vejamos cada item:

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

II) certo. Está perfeito!

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

GABARITO: D

37. (FCC/DPE-SP/Administrador/2015) Os seguintes modelos gerenciais têm como principais características:

a) Modelo Gerencial - Gerencialismo Puro

Características - Efetividade e qualidade dos serviços.

b) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Economia e eficiência.

c) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Accountability e equidade.

d) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Efetividade e qualidade dos serviços públicos.

e) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Accountability e equidade.

Comentário:

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

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

GABARITO: E.

38. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/2015) A Administração pública burocrática

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

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

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

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

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

Comentário:

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

A) Errada. Apesar de caracterizar-se pelo controle rígido, o foco é o cumprimento de normas e regras, e não o uso de indicadores, que só surge no modelo gerencial.

B) Errada. Apesar de estar baseada no mérito profissional, o cumprimento de metas não é considerado, pois as metas só são propostas no modelo gerencial.

C) Certa! Está perfeitamente aderente ao modelo burocrático.

D) Errada. Apesar de estar baseada no mérito, o foco é o cumprimento de normas e regras, não havendo contrato de gestão (que só é criado no modelo gerencial).

E) Errada. Apesar de ter sido adotada em substituição a administração patrimonialista (patrimonial, segundo a questão), esta última não distinguia o patrimônio público do privado.

GABARITO: C.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em

a)I, apenas.

b) II e III, apenas.

c)I e II, apenas.

d)III, apenas.

e)I, II e III.

Comentário:

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

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

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

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

Assim, apenas II e III estão corretos.

GABARITO: B.

40. (FCC/TC-CE/Conselheiro/2015) O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:

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

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

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

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

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

Comentário:

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

A) Errada. Trata-se de características patrimonialistas.

B) Errada. Mais características patrimonialistas.

C) Errada. Trata-se de diferença entre o modelo gerencial e o burocrático.

D) Errada. Trata-se de uma característica do modelo gerencial.

E) Certa. A meritocracia e o combate à corrupção e ao nepotismo realmente são evoluções do modelo burocrático, quando comparado ao modelo patrimonialista.

GABARITO: E.

41. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

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

b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

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

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

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

Comentário:

Uma análise crítica do patrimonialismo permite verificar:

A) Certa. A ausência de carreiras e de distinção do patrimônio público do privado são problemas do modelo patrimonialista.

B) errada. Trata-se de crítica à burocracia.

C) Errada. A falta de flexibilidade e abuso de poder central são críticas à burocracia.

D) Errada. Trata-se de crítica à burocracia.

E) Errada. No patrimonialismo não havia essa supremacia do interesse público, por isso não faz o menor sentido.

GABARITO: A.

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

a) os contratos de gestão são característicos do modelo de Administração gerencial, na medida em que levam ao estabelecimento de metas e o alcance de resultados.

b) a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia são pilares principais tanto da Administração privada, quanto da pública.

c) a contratualização de resultados exige uma parceria público-privada para se concretizar.

d) o controle por resultados não está relacionado a outras formas de controle, como o social.

e) a Administração privada é caracterizada por uma gestão gerencial, baseada no cumprimento de procedimentos e normas, o que é semelhante à Administração pública.

Comentário:

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

Vejamos cada alternativa:

A) Certa. Os contratos de gestão de fato são do modelo de administração gerencial, permitindo o estabelecimento de metas para os órgãos e a busca por esses resultados.

B) Errada. Legalidade e Impessoalidade são princípios da administração pública. Apesar de "hierarquia" não ser, trata-se da base do arcabouço racional-legal da Administração Pública. A legalidade é diferente para a gestão pública e a privada: na pública o agente só pode fazer o que é previsto em lei, enquanto na privada é permitido fazer tudo, desde que não seja legalmente proibido. A impessoalidade, característica da administração pública, não se repete no setor privado: as empresas podem diferenciar seus clientes de

acordo com lucratividade, volume de compras, status, etc.. Além disso, organizações privadas são mais gerenciais, havendo mais flexibilidade hierárquica do que nas organizações públicas.

C) Errada. A contratualização de resultados, por meio de contratos de gestão, não exige parceria público-privada, podendo se dar, por exemplo, mediante contrato de gestão entre um Ministério (Órgão superior) e uma entidade vinculada.

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

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

GABARITO: A.

43. (ESAF/ANAC/Técnico em Regulação de Aviação Civil/2016) Assinale a opção que indica as formas de administração pública no Brasil, que se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

a) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial.

b) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Contingencial.

c) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Clássica.

d) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Pós-Burocrática.

e) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Empreendedora.

Comentário:

Questão bem objetiva. As três formas são: patrimonialista, burocrática e gerencial.

Além disso, importante destacar que o comando da questão está correto, pois nenhum desses três modelos foi completamente abandonado. O que aconteceu foi a tentativa de superação do anterior por um novo, mas que nunca foi totalmente bem sucedida.

É possível dizer que os diferentes modelos convivem na realidade do Brasil atual.

GABARITO: A.

44. **(ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016 - adaptada)** Correlacione o texto a seguir e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.

1) administração pública patrimonialista

2) administração pública burocrática

3) administração pública gerencial

( ) Modelo de gestão que tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

( ) Modelo de gestão em que o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real.

( ) Modelo de gestão que constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática. Isso não significa, entretanto, negação de todos os seus princípios.

A) 2, 1, 3

B) 1, 2, 3

C) 3, 2, 1

D) 3, 1, 2

E) 1, 3, 2

Comentário:

A questão é bem objetiva e, para resolvê-la, bastava ao candidato lembrar do modelo burocrático, baseado no Poder racional-legal, que busca eficiência por meio do profissionalismo, hierarquia, impessoalidade, etc.

Todos os pontos apresentados correspondem perfeitamente às teorias, por isso não há muito o que comentar.

GABARITO: A.

45. (ESAF/ESAF/APO/2015) Em relação aos modelos de gestão pública, é incorreto afirmar:

a) no sentido weberiano do termo, a burocracia nunca logrou ser reconhecida por sua racionalidade. Antes, popularizou-se – negativamente – em face de suas disfunções.

b) a lógica do Governo Aberto, por si só, é suficiente para garantir uma maior e mais efetiva participação social na avaliação e no controle da ação governamental.

c) embora declaradamente rejeitado por todos, o patrimonialismo remanesce em grau bastante sensível, haja vista os recorrentes escândalos de corrupção havidos no decorrer da Nova República.

d) a absorção do gerencialismo e suas variantes, no âmbito da gestão pública, não implica delinear-se, como objetivo, a exclusão do modelo burocrático.

e) embora as ideias de reforma gerencial tenham surgido em países de governos neoliberais, é possível afirmar que o modelo não se restringe apenas a esse contexto ideológico.

Comentário:

Vejamos as alternativas, procurando a errada:

a) certa. A burocracia realmente se tornou conhecida por suas disfunções, e não por tudo aquilo que buscou representar.

b) errada. A mera utilização de transparência via governo aberto não é suficiente para garantir uma maior e mais efetiva participação social. É preciso mais do que transparência: as pessoas devem possuir canais de participação efetivos!

c) certa. O patrimonialismo realmente permanece vivo.

d) certa. O gerencialismo busca se contrapor à burocracia, mas não a elimina.

e) certa. O modelo gerencial não é exclusivo de países neoliberais: pode, e deve, ser aplicado por países das mais diferentes matizes ideológicas.

GABARITO: B

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

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

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

a) Governança Corporativa.

b) Administração Gerencial.

c) Administração Burocrática.

d) Nova Administração Pública.

e) Administração Público-Privada.

Comentário:

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

GABARITO: C.

47. (QUADRIX/CRF-PR/Assistente Administrativo Operacional/2016) A administração pública gerencial surgiu em decorrência dos avanços tecnológicos e da necessidade do Estado em competir a níveis de igualdade econômica e social com outros países (sobretudo devido à globalização, que gerou

uma nova organização política e econômica mundial). Acerca das características desse tipo de administração, julgue as afirmativas como C (corretas) ou E (erradas).

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

(...) Possui boa flexibilidade organizacional.

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

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

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

a) C – C – E – E

b) E – C – C – E

c) E – C – E – C

d) C – E – C – C

e) C – C – C – E

Comentário:

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

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

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

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

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

GABARITO: B.

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

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

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

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

a) Nenhuma das afirmações está correta

b) Todas as afirmações estão corretas

c) Somente a afirmação I está correta

d) Somente a afirmação III está correta

e) Somente a afirmação II está correta

Comentário:

Vejamos:

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

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

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

GABARITO: D.

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

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

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

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

a) Somente a afirmação I está correta

b) Somente a afirmação II está correta

c) Somente a afirmação III está correta

d) Todas as afirmações estão corretas

e) Nenhuma das afirmações está correta

Comentário:

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

I) Certa. A afirmação descreve perfeitamente o patrimonialismo.

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

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

GABARITO: D.

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

Assinale a alternativa que não contém um desses fundamentos.

a) A valorização das pessoas enquanto indivíduos.

b) A posição do funcionário nesse modelo organizacional.

c) As premissas e os fenômenos concomitantes à burocratização.

d) A natureza permanente do aparato burocrático.

e) A posição se poder da burocracia.

Comentário:

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

Note que a questão busca a alternativa errada.

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

GABARITO: A.

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

a) subordinação às normas internas da organização.

b) cargos preenchidos por mérito.

c) ênfase nas pessoas.

d) hierarquia.

e) competência técnica.

Comentário:

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

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

GABARITO: C.

52. (UFF/UFF/Assistente Administrativo/2009) A prática em que um funcionário usa a organização ou seus recursos para realizar objetivos pessoais denomina-se:

a) patriotismo;

b) paternalismo;

c) particularismo;

d) prepotência;

e) patrimonialismo.

Comentário:

A mistura do patrimônio e rendas públicas com a privada do administrador público em benefício deste é a essência do patrimonialismo. O restante é enrolação...

GABARITO: E.

53. (UFF/UFF/Assistente Administrativo/2009) A Escola de pensamento em administração cujo modelo possui como vantagens a racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização, a rapidez nas decisões e univocidade nas interpretações, denomina-se Teoria:

a) da administração científica;

b) da burocracia;

c) da Organização;

d) das Relações Humanas;

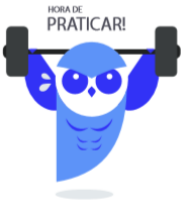
e) estruturalista.

Comentário:

Trata-se da essência do modelo teórico da burocracia!

GABARITO: B.

4. LISTA DE QUESTÕES



QUESTÕES SOBRE MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. (CESPE/SLU-DDF/Analista de Resíduos Sólidos/2019) O poder público é considerado um cliente dos serviços públicos.

2. (CESPE/DPE-AM/Assistente Técnico/2018) Entre as principais características do modelo de administração burocrática estão:

A clientelismo e nepotismo.

B estrutura hierarquizada e profissionalização dos funcionários.

C horizontalização das estruturas e meritocracia.

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

E excesso de rotinas procedimentais e patrimonialismo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

13. (CESPE/PC-MA/Perito Criminal/2018) Na gestão pública democrática, a administração de políticas sociais voltada à defesa dos interesses das classes subalternas deve ter como referência o modelo de

a) administração pública gerencialista, devido ao seu explícito alinhamento com os interesses populares, expresso por meio de seu poder racional-legal.

b) administração patrimonialista, que considera o aparelho de Estado como a extensão da participação direta, combatendo o nepotismo e a corrupção.

c) administração pública burocrática, que garante autonomia ao administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

d) planejamento estratégico, que busca ultrapassar a democracia representativa, combinando-a com a democracia participativa.

e) planejamento normativo ou tradicional, cujas técnicas e métodos permitem, sozinhos, criar estratégias políticas de gestão que atendam aos interesses populares.

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

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

a) neoliberal.

b) de bem-estar social.

c) gerencialista.

d) patrimonialista.

e) burocrático.

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

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

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

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

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

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

22. (CESPE/Polícia Federal/Escrivão da Polícia Federal) Apesar de ainda estar vigente no Estado brasileiro, a administração pública burocrática é um modelo já ultrapassado e, portanto, deve ser suplantado por completo pelo modelo de administração pública gerencial, que tem por objetivo principal a efetividade das ações governamentais e das políticas públicas

23. (FUNRIO/UFRB/Tecnólogo/2015) Quando analisamos a evolução da história da Administração Pública brasileira e a história da administração, em geral, encontramos as fases do patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Administração Pública gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a Administração Pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva alguns de seus princípios fundamentais. Nesse sentido, a diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está

a) na forma de controle, que agora passa a ter foco nos resultados de acordo com o planejamento institucional, que define metas, que o gestor seja um coordenador ou supervisor eficiente das atividades organizacionais, tenha liderança e espírito colaborativo e foco na eficiência.

b) no foco gerencial, para que seja eficaz apenas na sua especialidade e na capacidade de comandar e coordenar tarefas.

c) na realidade administrativa como algo racional, controlável ou imutável e passível de ser uniformizado.

d) na compreensão que as organizações são diferentes no tempo e no espaço e estão inseridas em ambientes complexos e heterogêneos em ritmo de mudança acelerada, para isso requer foco na avaliação institucional, intermediado ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

e) na supervisão de rotinas e lide com tecnologias específicas, ao mesmo tempo que adote ações de curto prazo na busca de recursos de desenvolvimento gerencial, tais como informação, gestão organizacional e processo decisório.

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

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

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

c) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;

d) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;

e) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.

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

a) Foco nos cidadãos, como beneficiários da administração.

b) Avaliação do desempenho, como instrumento efetivo de gestão.

c) Ênfase na inovação, como característica básica de gestão.

d) Foco em processos, como instrumento de controle.

e) Busca de resultados, como fator determinante de gestão.

26. (FGV/FIOCRUZ/Analista de Gestão em Saúde – TI/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.

27. (FGV/Senado Federal/Consultor de Orçamento/2008) Um estamento eminentemente aristocrático, formado por uma nobreza em declínio, paulatinamente perdeu suas rendas originais e se tornou crescentemente burocrático.

O texto caracteriza o seguinte tipo de Estado e de administração pública no Brasil:

a) estatal.

b) patrimonialista.

c) burocrática.

d) pós-burocrática.

e) gerencial.

28. (FCC/SEMEF-AM/Assistente Técnico/2019) Entre as características próprias do modelo de Administração Pública patrimonialista destaca-se

A) disseminação de práticas como clientelismo e nepotismo.

B) nítida separação entre patrimônio público e o dos governantes.

C) departamentalização da Administração e especialização técnica dos funcionários.

D) ausência de controles formais e ênfase no controle de resultados.

E) foco na preservação do patrimônio público com ênfase na meritocracia.

29. (FCC/Prefeitura do Recife/Assistente em gestão/2019) No processo de evolução da Administração pública, o modelo de administração burocrática representou

A) um avanço em relação ao precedente modelo patrimonialista, passando a enfatizar a meritocracia e combater o clientelismo.

B) um retrocesso em relação ao modelo clássico, com o abandono da especialização da Administração e aumento das práticas de nepotismo.

C) um movimento de horizontalização das estruturas, com redução de níveis hierárquicos e aumento da flexibilização dos controles.

D) uma etapa antecedente ao modelo gerencial, porém já aplicando diversos conceitos deste, notadamente os controles de resultados.

E) um período de pouca valorização das competências técnicas, com ausência de separação entre o patrimônio dos governantes e do Estado.

30. (FCC/SEAD-AP/Analista Administrativo/2018) No que tange aos modelos teóricos de Administração pública, tem-se que o modelo gerencial apresenta, como um de seus traços distintivos em relação ao modelo burocrático,

A especialização da Administração e padronização de procedimentos, aspectos esses ausentes no modelo burocrático.

B meritocracia, em substituição ao clientelismo e nepotismo próprios do modelo burocrático.

C verticalização das estruturas, substituindo as estruturas horizontais características da burocracia.

D controle de resultados, exercido a posteriori, e não apenas controles estritamente formais.

E transferência a entidades do terceiro setor de atividades próprias do núcleo estratégico do Estado, fenômeno denominado desregulamentação.

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

a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.

b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.

c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.

d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.

e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

32. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/2018) O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

a) patrimonialismo.

b) meritocracia.

c) hierarquia.

d) avaliação a posteriori.

e) verticalização das estruturas.

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

a) o controle de resultados das ações públicas, exercido a posteriori, adicional ao controle meramente formal e apriorístico.

b) a meritocracia, em substituição ao clientelismo próprio do modelo burocrático.

c) a especialização técnica dos servidores, abandonando o patrimonialismo próprio do modelo burocrático.

d) a verticalização das estruturas hierárquicas, como forma de obter ganhos de escala nos serviços públicos.

e) a transferência à iniciativa privada de atividades inseridas no núcleo estratégico público, e não apenas daquelas não exclusivas de Estado.

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

a) combate ao patrimonialismo.

b) controle de resultados.

c) formalização dos procedimentos.

d) profissionalização do corpo técnico.

e) hierarquia e meritocracia.

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

I. Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.

II. Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da organização como um todo.

III. Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afeta os níveis superiores. Pouca delegação.

IV. Cargos ocupados por especialistas, com atribuições sistematicamente definidas.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) III e IV.

c) II e IV.

d) I, II e III.

e) II, III e IV.

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

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

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III

b) III.

c) II e III.

d) I e II.

e) II.

37. (FCC/DPE-SP/Administrador/2015) Os seguintes modelos gerenciais têm como principais características:

a) Modelo Gerencial - Gerencialismo Puro

Características - Efetividade e qualidade dos serviços.

b) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Economia e eficiência.

c) Modelo Gerencial - Consumerism

Características - Accountability e equidade.

d) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Efetividade e qualidade dos serviços públicos.

e) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Accountability e equidade.

38. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/2015) A Administração pública burocrática

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em

a)I, apenas.

b) II e III, apenas.

c)I e II, apenas.

d)III, apenas.

e)I, II e III.

40. (FCC/TC-CE/Conselheiro/2015) O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:

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

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

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

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

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

41. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

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

b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

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

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

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

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

a) os contratos de gestão são característicos do modelo de Administração gerencial, na medida em que levam ao estabelecimento de metas e o alcance de resultados.

b) a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia são pilares principais tanto da Administração privada, quanto da pública.

c) a contratualização de resultados exige uma parceria público-privada para se concretizar.

d) o controle por resultados não está relacionado a outras formas de controle, como o social.

e) a Administração privada é caracterizada por uma gestão gerencial, baseada no cumprimento de procedimentos e normas, o que é semelhante à Administração pública.

43. (ESAF/ANAC/Técnico em Regulação de Aviação Civil/2016) Assinale a opção que indica as formas de administração pública no Brasil, que se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

a) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial.

b) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Contingencial.

c) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Clássica.

d) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Pós-Burocrática.

e) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Empreendedora.

44. **(ESAF/ANAC/Analista Administrativo/2016 - adaptada)** Correlacione o texto a seguir e, ao final, assinale a opção que contenha a sequência correta.

1) administração pública patrimonialista

2) administração pública burocrática

3) administração pública gerencial

( ) Modelo de gestão que tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

( ) Modelo de gestão em que o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano, e seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real.

( ) Modelo de gestão que constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática. Isso não significa, entretanto, negação de todos os seus princípios.

A) 2, 1, 3

B) 1, 2, 3

C) 3, 2, 1

D) 3, 1, 2

E) 1, 3, 2

45. (ESAF/ESAF/APO/2015) Em relação aos modelos de gestão pública, é incorreto afirmar:

a) no sentido weberiano do termo, a burocracia nunca logrou ser reconhecida por sua racionalidade. Antes, popularizou-se – negativamente – em face de suas disfunções.

b) a lógica do Governo Aberto, por si só, é suficiente para garantir uma maior e mais efetiva participação social na avaliação e no controle da ação governamental.

c) embora declaradamente rejeitado por todos, o patrimonialismo remanesce em grau bastante sensível, haja vista os recorrentes escândalos de corrupção havidos no decorrer da Nova República.

d) a absorção do gerencialismo e suas variantes, no âmbito da gestão pública, não implica delinear-se, como objetivo, a exclusão do modelo burocrático.

e) embora as ideias de reforma gerencial tenham surgido em países de governos neoliberais, é possível afirmar que o modelo não se restringe apenas a esse contexto ideológico.

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

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

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

a) Governança Corporativa.

b) Administração Gerencial.

c) Administração Burocrática.

d) Nova Administração Pública.

e) Administração Público-Privada.

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

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

(...) Possui boa flexibilidade organizacional.

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

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

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

a) C – C – E – E

b) E – C – C – E

c) E – C – E – C

d) C – E – C – C

e) C – C – C – E

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

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

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

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

a) Nenhuma das afirmações está correta

b) Todas as afirmações estão corretas

c) Somente a afirmação I está correta

d) Somente a afirmação III está correta

e) Somente a afirmação II está correta

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

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

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

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

a) Somente a afirmação I está correta

b) Somente a afirmação II está correta

c) Somente a afirmação III está correta

d) Todas as afirmações estão corretas

e) Nenhuma das afirmações está correta

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

Assinale a alternativa que não contém um desses fundamentos.

a) A valorização das pessoas enquanto indivíduos.

b) A posição do funcionário nesse modelo organizacional.

c) As premissas e os fenômenos concomitantes à burocratização.

d) A natureza permanente do aparato burocrático.

e) A posição se poder da burocracia.

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

a) subordinação às normas internas da organização.

b) cargos preenchidos por mérito.

c) ênfase nas pessoas.

d) hierarquia.

e) competência técnica.

52. (UFF/UFF/Assistente Administrativo/2009) A prática em que um funcionário usa a organização ou seus recursos para realizar objetivos pessoais denomina-se:

a) patriotismo;

b) paternalismo;

c) particularismo;

d) prepotência;

e) patrimonialismo.

53. (UFF/UFF/Assistente Administrativo/2009) A Escola de pensamento em administração cujo modelo possui como vantagens a racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização, a rapidez nas decisões e univocidade nas interpretações, denomina-se Teoria:

a) da administração científica;

b) da burocracia;

c) da Organização;

d) das Relações Humanas;

e) estruturalista.

5. GABARITO



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

6. BIBLIOGRAFIA

MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão de Recursos Públicos**: Orientação para Resultados e Accountability. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n.3, set/out/nov. Salvador, 2005.
BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.
MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
IPEA. **Accountability e Controle Social na Administração Pública Federal**. In: Estado, Instituições e Democraci: democracia. Livro 9. Vol. 2. Brasília: IPEA, 2010.
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
MARINI, Caio. **Gestão Pública no Brasil**: Temas preservados e Temas Emergentes na Formação da Agenda. VII Congresso da Associação de Estudos Brasileiros BRASA - *Brazilian Studies Association*, junho, 2004.
CARNEIRO, João Geraldo Piquet. **Bases de uma Reforma Administrativa de Emergência**. Forum Especial como ser o melhor dos BRICS. Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro, 2008.
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Gestão Pública para um Brasil de Todos**: plano de gestão do governo Lula. Brasilia: MP, SEGES, 2003.

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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