Estratégia Concursos

Aula 00

Gestão Pública p/ BACEN (Técnico - Todas as Especialidades) Com Videoaulas - 2020

Autor:
Stefan Fantini

28 de Janeiro de 2020

AULA 00 – ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE: CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO; ASPECTOS FUNDAMENTAIS NA FORMAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO; TEORIAS DAS FORMAS E DOS SISTEMAS DE GOVERNO. ORGANIZAÇÃO DO ESTADO E DA GESTÃO. (PARTE I)

Sumário

Apresentação do Curso **4**

Cronograma do Curso **7**

Conceitos Gerais e Introdutórios **8**

1 - Estado x Governo x Administração Pública 8

2 - Modelos de Estado 9

2.1 - Estado Absolutista 9

2.2 - Estado Liberal 10

2.3 - Estado de Bem-Estar Social (Welfare State) 11

2.4 - Estado Neoliberal 11

3 - Tipos de Dominação 15

3.1 - Dominação Tradicional 16

3.2 - Dominação Carismática 16

3.2 - Dominação Racional-legal 16

Modelos Teóricos de Administração Pública **20**

1 - Administração Pública Patrimonialista - Patrimonialismo 22

2 - Administração Pública Burocrática - Burocracia 25

2.1 - Paradigma Pós-Burocrático 33

3 - Administração Pública Gerencial – Gerencialismo (A Nova Gestão Pública) 34

3.1 - Gerencialismo Puro - Managerialism 42

3.2 - Consumerism 43

3.3 - Public Service Orientation (PSO) – Orientação Para o Serviço Público 44

Resumo Estratégico **49**

Questões Comentadas **53**

Lista de Questões **80**

Gabarito **93**

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

> "***Estado, Governo e Sociedade: conceito e evolução do Estado contemporâneo; aspectos fundamentais na formação do estado brasileiro; teorias das formas e dos sistemas de governo. Organização do Estado e da gestão. (Parte I)***"

Preparados?

Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini

Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu ***Instagram***:

Instagram

@prof.stefan.fantini

https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini

Siga, também, o ***Instagram*** do Prof. Rafael Barbosa, nosso parceiro de videoaulas nessa caminhada:

Instagram

@profrafaelbarbosaadm

https://www.instagram.com/profrafaelbarbosaadm

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso de **Gestão Pública para Técnico (Todas as Especialidades) do BACEN.**

O Banco Central protocolou pedido de novo Concurso Público. A requisição já está em andamento, tramitando pelas seções responsáveis do Ministério da Economia.

O último concurso ocorreu em 2013 e foi organizado pelo CESPE, que, apesar de não realizar mais concursos públicos, atualmente tem o seu método aplicado pelo CEBRASPE. Portanto, nosso curso será baseado no último edital e na banca **CESPE**/**CEBRASPE**.

Ao longo da aula, utilizaremos questões de diversas bancas, com o intuito de contextualizarmos e sedimentarmos o conhecimento dos conteúdos estudados em cada capítulo. Ao final da aula, trarei uma bateria de questões comentadas do **CESPE**/**CEBRASPE**, para que você possa colocar em prática tudo que iremos estudar. ☺

Bom, antes de começarmos, peço licença para me apresentar.

Meu nome é Stefan Fantini, sou servidor do **Tribunal e Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral e Administração Pública do Estratégia Concursos**. No Tribunal de Contas, exerço minhas atribuições junto ao gabinete do Corpo de Auditores, assessorando um dos sete Conselheiros Substitutos na elaboração de pareceres.

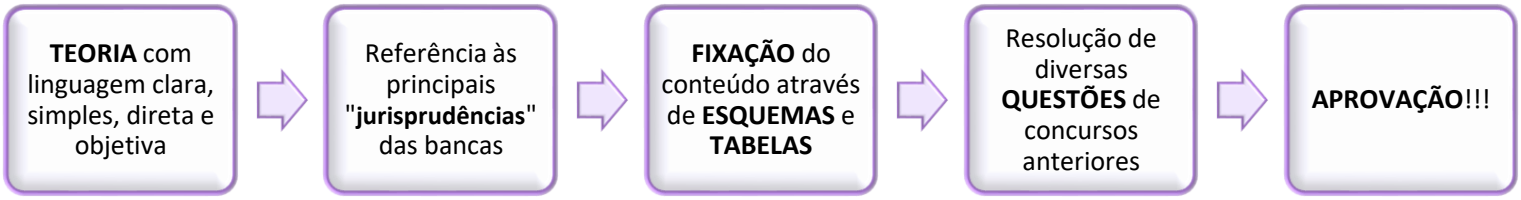
Sou graduado em biomedicina, e graduando em Ciências Contábeis e Direito. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, continuo estudando e me aprimorando para poder oferecer, sempre, o melhor conteúdo aos meus alunos.

Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

Você também perceberá que, durante as aulas, eu utilizo muitos “esquemas” e “tabelas”, pois os considero importantes ferramentas de aprendizado.

Ao final de cada aula, teremos um **RESUMO ESTRATÉGICO**, que poderá auxiliá-lo em suas revisões.

Portanto, nossa metodologia será a seguinte:



Esse curso está sendo elaborado para ser a sua **única fonte de estudos**. Portanto, você **não precisa** comprar qualquer bibliografia complementar. Afinal, somos uma dupla!

"Como assim, Stefan?"

> - Eu (Stefan) fico com a responsabilidade de analisar minuciosamente as bancas organizadoras e os seus "padrões". Depois, fico com o trabalho de "destrinchar" as centenas de bibliografias, para extrair delas o que realmente importa para o seu concurso, e repassar de forma estratégica, direcionada, sintetizada e esquematizada para você!
>
> - Você, meu amigo, fica com o importante trabalho de ler e absorver o conteúdo que cuidadosamente (e carinhosamente) estou elaborando para você.

Combinado? ☺

Lembrando que você também terá acesso às aulas em vídeo, que serão ministradas pelo ilustre professor Rafael Barbosa, nosso parceiro nessa caminhada!

Tenho certeza de que, juntos, **conseguiremos alcançar os seus objetivos**. Podem contar comigo! ☺



Estarei à disposição no **fórum de dúvidas** para, pessoalmente, sanar qualquer eventual dúvida que possa surgir. Portanto, fique à vontade para tirar suas dúvidas. Estarei sempre atento para respondê-las o mais rápido possível.

Aproveito para deixar aqui, também, um convite para que siga meu ***Instagram***, onde disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**:



@prof.stefan.fantini

https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini

Siga, também, o ***Instagram*** do Prof. Rafael Barbosa, nosso parceiro de videoaulas nessa caminhada:



@profrafaelbarbosaadm

https://www.instagram.com/profrafaelbarbosaadm

Feitas essas considerações iniciais, já podemos partir para a nossa aula 00! Todos preparados?

Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



CRONOGRAMA DO CURSO

Aulas	Tópicos Abordados	Data
Aula 0	Estado, Governo e Sociedade: conceito e evolução do Estado contemporâneo; aspectos fundamentais na formação do estado brasileiro; teorias das formas e dos sistemas de governo. Organização do Estado e da gestão. (Parte I)	-
Aula 1	Estado, Governo e Sociedade: conceito e evolução do Estado contemporâneo; aspectos fundamentais na formação do estado brasileiro; teorias das formas e dos sistemas de governo. Organização do Estado e da gestão. (Parte II)	07/02
Aula 2	Governança na gestão pública.	14/02
Aula 3	Administração Estratégica. (Parte I)	21/02
Aula 4	Administração Estratégica. (Parte II)	28/02
Aula 5	Comunicação interna e externa.	07/03
Aula 6	Departamentalização; descentralização; desconcentração.	14/03
Aula 7	Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.	21/03
Aula 8	Gestão de conflitos.	28/03
Aula 9	Serviço de atendimento ao cidadão.	14/04

CONCEITOS GERAIS E INTRODUTÓRIOS

1 - Estado x Governo x Administração Pública

O termo "Estado", surgiu pela primeira vez em 1513, na obra *O Príncipe*, de Maquiavel.

Estado é uma "organização burocrática que possui o **poder de legislar e tributar** sobre a população de um determinado território; é a única estrutura organizacional que possui o '**poder extroverso**', ou seja, o poder de constituir **unilateralmente** obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites".[1]

A Organização do Estado é um tema tratado no Direito Constitucional, portanto, não iremos nos aprofundar nesse assunto.

Os elementos básicos do Estado (ou elementos constitutivos do Estado), segundo a doutrina tradicional, são: **território**, **povo** e **governo soberano**. O **Estado** concretiza as suas funções, ou seja, realiza as atribuições que lhe são inerentes, através deste último elemento: o **Governo**.

Imaginemos um ônibus escolar (Estado). A função desse ônibus é levar os alunos até a escola. Contudo, como sabemos, o ônibus não consegue andar sozinho, ele precisará ser conduzido por um motorista. Este motorista é o Governo!

O Governo (motorista do ônibus) é o responsável por fazer com que o Estado (ônibus) concretize as suas funções (levar as crianças à escola). Em outras palavras, o Governo é o elemento do Estado responsável por administrar todas as funções atribuídas ao Estado.

Entretanto, o Governo não consegue fazer tudo sozinho. Já imaginou o motorista do ônibus ter que estacionar o ônibus, descer, abrir o portão da escola, ir até a sala de aula, pegar o aluno e levá-lo até o ônibus? Seria impossível! Para auxiliá-lo nessa tarefa, o motorista do ônibus conta com a ajuda dos professores, dos bedéis, bem como de outros funcionários da escola. Esses, meu amigo, são a Administração Pública!

A **Administração Pública** pode ser entendida como o aparelho de Estado organizado com a função de **executar serviços**, visando à satisfação das necessidades da população. Nesse sentido, se apresenta como uma organização que tem o objetivo de **pôr em prática funções políticas e serviços** realizados pelo Governo.[2]

---

[1] PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Geral e Pública para AFRF e AFT***, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017, pp. 128.
[2] MATIAS-PEREIRA, José. ***Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais***, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018, pp. 127.

Para Bobbio (1998, p.10), a Administração Pública, em seu sentido mais abrangente, designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à **execução das tarefas** ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, em uma coletividade ou em uma organização estatal.

Ou seja, a **Administração Pública** inclui toda a máquina do Estado (servidores, órgãos, recursos, estrutura) que fica à disposição do **Governo** para a realização dos objetivos do **Estado**, tais como a prestação de serviços públicos e a concretização dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil (RFB). O que se busca, primordialmente, é o **bem-estar da coletividade**.

Vejamos, no esquema a seguir, as características que diferenciam Estado, Governo e Administração Pública[3]:



É muito importante que você tenha em mente essa diferenciação, pois facilitará muito no entendimento de tudo que veremos ao longo do nosso curso.

2 - Modelos de Estado

2.1 - Estado Absolutista

Tenho certeza de que você já ouviu falar na famosa frase: "O Estado sou eu". Pois bem, trata-se de uma frase atribuída ao rei Luís XIV, também chamado de "Rei Sol", que governou a França e Navarra entre 1643 e 1715.

No Estado Absolutista, ou Monarquia Absoluta, todos os poderes estavam concentrados nas mãos do rei, que era confundido com a figura do Estado. Acreditava-se que o rei era coroado por Deus,

[3] Fonte: Paludo (2019) - Adaptado

portanto, era dotado de **poderes absolutos**, os quais tinham **origem divina**. O "direito divino dos reis", lhes conferiam **legitimidade** e **soberania** para governar seus súditos.

Vigorava a **hereditariedade**, ou seja, o poder era transmitido de geração em geração, mantendo-se concentrado nas mesmas famílias.

No Brasil, tivemos uma figura bastante parecida com o Estado Absolutista, trata-se do chamado **Estado Oligárquico**. Com a proclamação da república, em 1889, o poder passou a ser controlado pelas oligarquias rurais (principalmente as cafeeiras), que se utilizavam do monopólio do poder para atender a seus próprios objetivos. O Estado pouco se importava com as políticas públicas de caráter social, de forma que as instituições religiosas é quem assumiam o importante papel de atendimento aos mais necessitados.

2.2 - Estado Liberal

O Estado Liberal surge no intuito de combater o Estado Absolutista. O liberalismo se pauta na ideia de que devem existir limites ao poder soberano.

Além disso, o liberalismo se baseia na concepção de que o indivíduo possui direitos naturais e inalienáveis. O Estado liberal é o Estado garantidor dos chamados **direitos de primeira geração**[4], que são de caráter individual e negativo, uma vez que buscam **restringir a atuação do Estado** sobre o indivíduo, impedindo que o Estado se intrometa na vida das pessoas de forma abusiva. A ideia central do Estado Liberal é a **valorização do indivíduo**.

O Liberalismo era fortemente apoiado pela burguesia. Ora, um Estado não-intervencionista certamente consome menos recursos e, assim, há uma menor carga tributária para as classes mais abastadas, ou seja, os burgueses pagam menos impostos.

Contudo, o Estado Liberal, ao limitar demasiadamente a atuação estatal, mostrou-se inadequado para a solução dos problemas reais e sociais da sociedade, como a **correção das desigualdades sociais**. Educação e saúde, por exemplo, eram considerados mercadorias, e não direitos. Portanto, o Estado era omisso em garantir esses direitos.

[4] Como exemplos de direitos de primeira geração, pode-se citar o direito de locomoção, o direito de associação e o direito de propriedade. Estes direitos também são chamados de "liberdades negativas", pois traduzem a liberdade de não sofrer ingerência abusiva por parte do Estado. Para o Estado, consistem em uma obrigação de "não fazer", ou seja, de não intervir indevidamente na esfera privada. (Nádia Carolina e Ricardo Vale, ***Estratégia Concursos*** - 2019)

2.3 - Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*)

O Estado de Bem-Estar Social nasceu em meio a essa ineficiência do Estado Liberal, com o intuito de mitigar as consequências nefastas causadas pelo liberalismo. O Estado, agora, reconhece que **deve garantir** condições mínimas de educação, saúde, renda, habitação, alimentação e seguridade social a todos os cidadãos. O Estado deve atuar **positivamente** para garantir esses **direitos de segunda geração**[5], também chamados de **direitos sociais**.

O Estado Liberal, mínimo (com menor área de atuação), passa a ser um Estado Social, assistencialista, **intervencionista** (com grande área de atuação). Segundo Norberto Bobbio (2007), "o Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) ou Estado Assistencial pode ser definido, em primeira análise, como Estado que garante tipos mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação, educação, assegurados a todo cidadão, não como caridade, mas como **direito político**".

As evidências históricas mostram, entretanto, que esse excesso de demandas atribuídas ao Estado, levou ao esgotamento da capacidade estatal de investir no setor público. Não poderia ser diferente. Os recursos do Estado são limitados; as demandas, por outro lado, infinitas. Essa assimetria foi responsável pelas altas cargas tributárias e pelo aumento excessivo das despesas públicas, culminando no endividamento dos Estados, que buscavam, a qualquer custo, concretizar todos os direitos sociais.

Esses fatores, agravados pela crise econômica mundial, foram responsáveis pela **crise do Estado de Bem-Estar Social**.

2.4 - Estado Neoliberal

Nesse contexto, com o declínio do Estado de Bem-Estar Social, surge o Estado Neoliberal, que ensejou o nascimento de um **Estado Regulador**.

O Estado Neoliberal busca **reestabelecer o Estado Mínimo**, afirmando que os gastos com os serviços públicos, para a concretização dos direitos sociais, estavam demasiadamente excessivos.

O Neoliberalismo defende que ao Estado compete apenas regular as funções básicas, ou seja, o Estado deveria diminuir as suas obrigações, passando a permitir que o setor privado participasse da economia e os direitos sociais fossem entregues às "forças de mercado". A atuação do Estado estaria limitada apenas a setores absolutamente essenciais para o bem público, como, por exemplo, a segurança e a justiça.

---

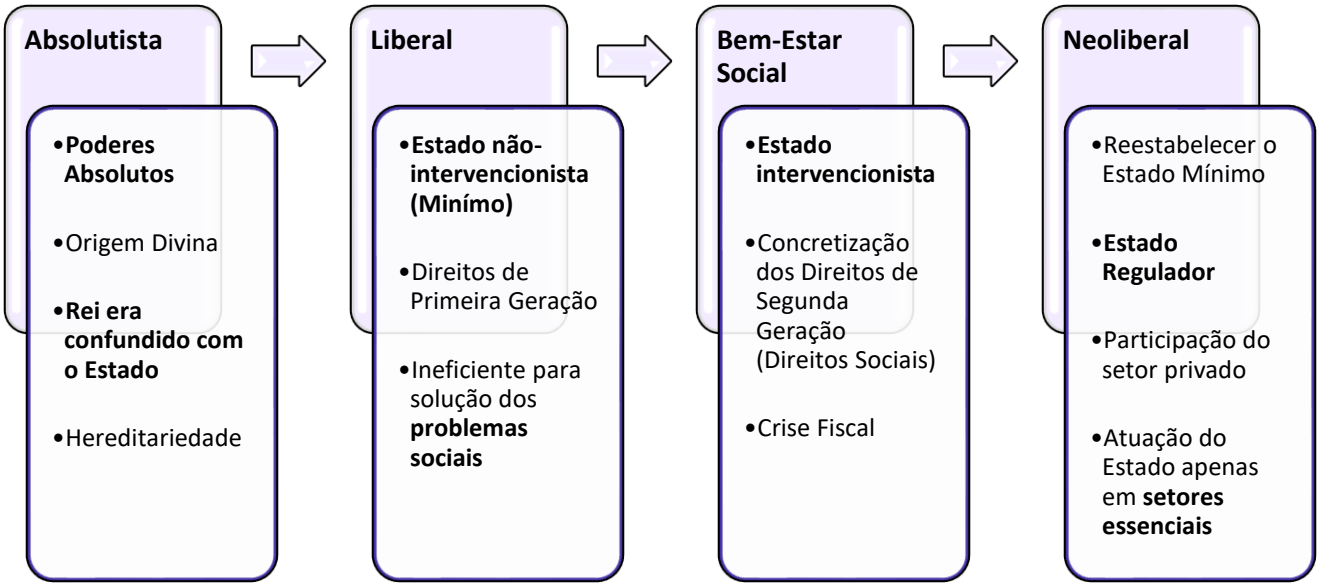
[5] Como exemplos de direitos de segunda geração, pode-se citar o direito à educação, o direito à saúde e o direito ao trabalho. Estes direitos também são chamados de "liberdades positivas", pois são direitos que envolvem prestações positivas do Estado aos indivíduos (políticas e serviços públicos). Para o Estado, constituem obrigações de fazer algo em prol dos indivíduos, objetivando que todos tenham "bem-estar": em razão disso, eles também são chamados de "direitos do bem-estar". (Nádia Carolina e Ricardo Vale, ***Estratégia Concursos*** - 2019)

Nesse novo modelo, o Estado busca assegurar os direitos sociais mediante a **prestação de serviços por particulares**, através de delegações estatais e privatizações. Ao Estado cabe a responsabilidade de ser o **agente normativo e regulador**, exercendo as funções de fiscalização, regulação e incentivando o regime de livre competição. O Estado Regulador passou a estabelecer as regras com que os serviços devem ser prestados à sociedade pelo setor privado.

Pode-se dizer que o Estado Neoliberal é o "meio do caminho" entre o Estado Liberal e o Estado de Bem-Estar social.



ESQUEMATIZANDO!





HORA DE PRATICAR!

(FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público – Gestão Pública - 2018)

O conceito de Estado está diretamente relacionado aos elementos indispensáveis à sua formação. Assinale a opção que os indica.

a) Povo, governo soberano e território.

b) Clero, nobreza e povo.

c) Classes sociais, classes econômicas e classes territoriais.

d) Cultura, população e organização.

d) Povo, localidade e hierarquia.

Comentários:

Essa é moleza! Os elementos constitutivos do Estado são: **território**, **povo** e **governo soberano**.

O gabarito é a letra A.

(FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

Justino, mestrando em ciências sociais, decide elaborar uma dissertação em que discorreria sobre exemplos de políticas, na Administração Pública, baseadas na perspectiva do Estado de bem-estar social.

Enquadra-se nesses exemplos:

a) privatização de instituições de ensino superior;

b) eliminação de tarifas alfandegárias;

c) estabelecimento de um salário mínimo nacional;

d) redução da intervenção estatal na economia;

e) abertura do mercado de aviação para companhias estrangeiras.

Comentários:

Conforme vimos, o Estado de Bem-Estar Social se caracteriza por ser um **Estado Intervencionista**, que busca a concretização dos direitos sociais, mediante a garantia, a todos os cidadãos, de mínimos de **renda**, alimentação, saúde, habitação, educação, entre outros.

Dentre as alternativas, a única que se enquadra na perspectiva do Estado de Bem-Estar Social é a alternativa C (**estabelecimento de um salário mínimo nacional**). Esta ação busca garantir um mínimo de renda aos cidadãos.

Perceba que as demais alternativas enquadram-se em ações relacionadas ao modelo Neoliberal de Estado (Estado não-intervencionista), que preza pela redução da intervenção estatal na economia, privatizações, abertura de mercado, etc.

O gabarito é a letra C.

(VUNESP – Câmara de Mogi das Cruzes-SP - 2017)

Comparativamente, Governo e Estado são entes diferenciados por várias características. Assinale, entre as alternativas seguintes, a que exprime corretamente uma dessas características.

a) O Estado é elemento condutor do Governo.

b) O Governo é elemento condutor do Estado.

c) O Governo tem atribuições simbólicas.

d) O Estado compõe o Governo e representa uma função administrativa.

e) Os órgãos do Governo executam sem responsabilidade técnica.

Comentários:

Aposto que para responder essa questão você se lembrou do motorista do ônibus, certo? (risos) Então ficou fácil...

O Governo é o elemento do Estado responsável por administração todas as funções atribuídas ao Estado. Em outras palavras, o Governo é o elemento condutor do Estado! Portanto, a letra B é o gabarito da questão.

Vamos analisar as demais alternativas:

Letra A: errada. Conforme vimos, é exatamente o oposto!

Letra C: errada. Pelo contrário! As atribuições do Governo são extremamente relevantes.

Letra D: errada. É o Governo que compõe o Estado. É o Governo que representa a função administrativa do Estado.

Letra E: errada. Os órgãos do governo devem sim executar suas ações com responsabilidade técnica! Voltemos ao nosso exemplo do ônibus. Imaginemos que a professora está conduzindo uma criança até o ônibus escolar e, por irresponsabilidade (falta de responsabilidade técnica), causa o atropelamento da criança, por tê-la deixado atravessar no farol vermelho. Ou então, o motorista do ônibus não é habilitado e causa um acidente no percurso. Perceba que eles devem possuir habilidades (e responsabilidades) técnicas, a fim de evitar esses acidentes. O mesmo ocorre com o governo, que deve executar suas ações com responsabilidade técnica.

O gabarito é a letra B.

3 - Tipos de Dominação

Antes de adentarmos ao estudo dos modelos teóricos de administração, é necessário entendermos os tipos de dominação.

Primeiro, precisamos compreender o que é poder. Para Max Weber o **poder** é do tipo absoluto, traduzindo-se na "possibilidade de que uma pessoa ou número de pessoas realizem a sua própria vontade numa ação comum, mesmo contra a resistência de outros que participam na ação"[6]. Em outras palavras, o **poder deve ser obedecido mesmo contra a vontade**.

Se, por um lado, o poder apoia-se na ideia de dar ordens e ser obedecido (mesmo contra a vontade), a dominação é diferente. Segundo Weber, quando este poder é combinado com **legitimidade**, surge o conceito de **dominação**.



"Mas Stefan, o que é legitimidade?"

A legitimidade é a **aceitação** e o **reconhecimento** da autoridade (do poder) de um governante.

Pode-se dizer, então, que **dominação** é o **exercício do poder** pelos dominadores (governantes) através da **aceitação** (e não da coerção) por parte dos dominados (indivíduos governados).

Weber classificou a dominação em 03 tipos: tradicional, carismática e racional-legal.



[6] (Weber, 2005)

3.1 - Dominação Tradicional

É baseada na **tradição** e nos **costumes** enraizados na sociedade. Neste tipo de dominação a tradição é considerada como uma espécie de "santidade". O senhor ordena, com discricionariedade e arbitrariedade, e os súditos o obedecem. O detentor da autoridade é **soberano**.

É o tipo de dominação exercida, por exemplo, nos **Estados Absolutistas**.

3.2 - Dominação Carismática

Como o próprio nome já diz, é um tipo de dominação baseada no **carisma**.

A dominação carismática decorre das **características pessoais** do líder, que é seguido em virtude de suas **qualidades extraordinárias**. As pessoas o veem como um tipo de **herói**, o qual possui características excepcionais que o tornam apto a liderar seus "súditos".

É baseada na **confiança**, na **lealdade** e na emoção. Não é racional.

Pelo falo do **poder** não estar apoiado em normas legais/racionais, as pessoas (que concedem o poder ao líder) **podem retirá-lo do líder a qualquer momento**.

3.2 - Dominação Racional-legal

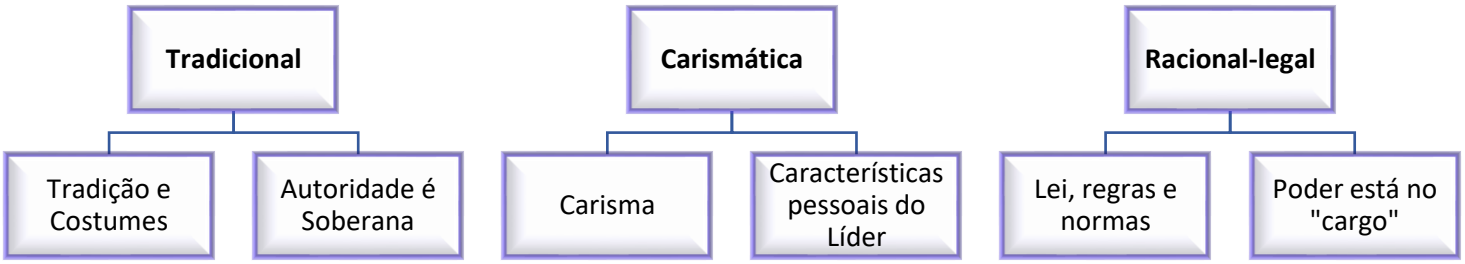
Também conhecida como dominação burocrática, esse tipo de dominação decorre da **lei**, ou seja, da **legalidade das normas**.

O poder (ou autoridade) está fundamentado em leis que estabelecem os direitos e os deveres dos integrantes de uma sociedade (ou de uma organização). O poder, e a relação de obediência, não decorrem da "tradição" (dominação tradicional) e nem dos aspectos pessoais de uma pessoa (dominação carismática), mas sim das leis ou das normas. As pessoas obedecem porque as normas assim determinam. Suas características são as **regras** e a **disciplina**.

Quando você, meu amigo, for nomeado e se tornar um servidor público, certamente terá um chefe ao qual estará subordinado. Assim, deverá "obediência" a este chefe. Trata-se de uma dominação racional-legal. Você irá obedecê-lo pois as normas assim estabelecem. O **poder está no cargo**, e não na pessoa que o exerce.



ESQUEMATIZANDO!





HORA DE PRATICAR!

(FCC – DPE-AM – Defensor Público - 2018)

Em sua clássica obra Ciência e política: duas vocações, Max Weber, ao propor "três tipos de dominação legítima", atribui ao que designa de "dominação tradicional" a seguinte característica:

a) Repousar sobre a autoridade de um "passado eterno", ou seja, sobre os costumes sacralizados por uma validez imemorial e pelo hábito, enraizado nos homens, de respeitá-los.

b) Repousar nos "dons pessoais e extraordinários de um indivíduo" cujas qualidades prodigiosas ou o heroísmo são tradicionalmente notados pelos dominados.

c) Impor-se em virtude da "crença na validez de um estatuto legal e de uma 'competência' positiva, fundada em regras racionalmente estabelecidas".

d) Ser essencialmente moderna e atrelada ao Estado burocrático que, em virtude de suas características, é tradicionalmente respeitado pelos dominados.

e) Ser expressão da tradição e, enquanto tal, figurar como um estatuto ao qual se deve respeitar por corresponder a regras qualificáveis como racionais.

Comentários:

A questão quer saber quais das alternativas trazem características do tipo de dominação tradicional.

Letra A: correta. A dominação tradicional, de fato, repousa sobre um "passado eterno" (em outras palavras: devo obedece-lo pois "sempre foi assim"). A assertiva nos traz, ainda, algumas palavras-chave da dominação tradicional, como "costumes" e "hábitos" enraizados na sociedade.

Letra B: errada. A assertiva destaca características da **dominação carismática**.

Letra C: errada. Tratam-se de características inerentes à **dominação racional-legal**. Veja as palavras-chave: "estatuto legal", "competência positiva", "regras racionalmente estabelecidas".

Letra D: errada. O tipo de dominação "moderna", e atrelada ao Estado Burocrático, é a **dominação racional-legal**.

Letra E: errada. A assertiva misturou as características da **dominação tradicional** ("ser expressão da **tradição**"), com as características da **dominação racional-legal** ("regras qualificáveis como **racionais**").

O gabarito é a letra A.

(FCC – Prefeitura de Macapá - 2018)

Max Weber elaborou três "tipos ideais" para compreender a "dominação legítima". São exemplos corretos de dominação tradicional, dominação carismática e dominação legal, respectivamente,

a) a relação entre um monarca absolutista e seus súditos; a obediência dos guerreiros ao herói dotado de qualidades excepcionais; a relação entre os acionistas e o corpo administrativo em uma sociedade anônima.

b) a chefia de uma aldeia indígena; um monarca absolutista que governa segundo seus caprichos pessoais; o Estado moderno.

c) o quadro técnico de uma empresa; a relação entre um profeta religioso e seus seguidores; um exército moderno.

d) a relação entre o senhor feudal e os servos; a obediência da criança aos pais no âmbito da família; a relação de subordinação entre o trabalhador e seu superior hierárquico na empresa.

e) a relação entre um funcionário público e seus superiores hierárquicos; a relação entre o líder fascista e seus seguidores; a relação entre o presidente de uma grande empresa e os executivos.

Comentários:

A questão pede exemplos de dominação tradicional, carismática e legal, nessa exata ordem. Vejamos cada uma das alternativas. São ótimos exemplos para você ficar "craque" em diferenciar os tipos de dominação.

Letra A: correta. É o gabarito da questão.

"*A relação entre um monarca absolutista e seus súditos*" (Dominação **Tradicional)**. Trata-se de uma nominação baseada na crença e nos costumes. O monarca absolutista é soberano.

"A obediência dos guerreiros ao herói dotado de qualidades excepcionais" (Dominação **Carismática).** Os guerreiros obedecem ao herói devido às suas características excepcionais. Os guerreiros escolhem segui-lo.

"*A relação entre os acionistas e o corpo administrativo em uma sociedade anônima*." (Dominação Racional-legal). O corpo administrativo deve "obediência" aos acionistas devido às regras e às normas da empresa. Os acionistas são hierarquicamente superiores.

Letra B: errada. A chefia de uma aldeia indígena (Dominação **Tradicional**); um monarca absolutista que governa segundo seus caprichos pessoais (Dominação **Tradicional**); o Estado moderno (Dominação **Racional-legal**).

Letra C: errada. O quadro técnico de uma empresa (Dominação **Racional-legal**); a relação entre um profeta religioso e seus seguidores (Dominação **Carismática**); um exército moderno (Dominação **Racional-legal**).

Letra D: errada. A relação entre o senhor feudal e os servos (Dominação **Tradicional**); a obediência da criança aos pais no âmbito da família (Dominação **Tradicional**); a relação de subordinação entre o trabalhador e seu superior hierárquico na empresa (Dominação **Racional-legal**).

Letra E: errada. A relação entre um funcionário público e seus superiores hierárquicos (Dominação **Racional-legal**); a relação entre o líder fascista e seus seguidores (Dominação **Carismática**); a relação entre o presidente de uma grande empresa e os executivos (Dominação **Racional-legal**).

O gabarito é a letra A.



(CESPE – DPU – Defensor Público Federal - 2017)

Em relação ao conceito de ciência política e à legitimidade do poder político, julgue o item a seguir. À luz da conhecida tipologia weberiana a respeito da dominação legítima, é correto afirmar que a política contemporânea é caracterizada pelo predomínio da dominação de tipo racional-legal e pela inexistência da dominação tradicional e da dominação carismática.

Comentários:

De fato, podemos dizer que na política moderna há uma predominância da dominação racional-legal. Contudo, não podemos afirmar que há a inexistência da dominação tradicional e/ou da dominação carismática.

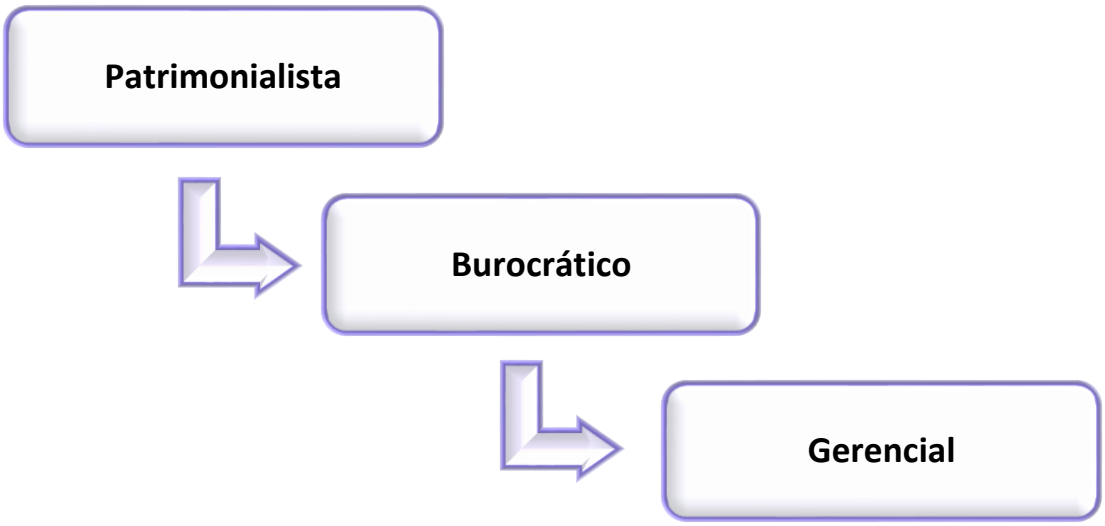
Por exemplo, o ex-presidente Lula é uma figura que caracteriza-se, muitas vezes, pelo tipo de dominação carismática. Várias pessoas o seguem por tê-lo como uma espécie de "herói".

Gabarito: errada.

MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Estado "nasce com um sistema político **absoluto**, passa a ter um sistema político **liberal** ao longo do século XIX, e adota a **democracia** no século XX. Por sua vez, como organização, o Estado nasce com uma organização **patrimonial**, atravessa o século XIX e chega quase até o final do século XX como **burocrático**. No final do século XX, passa a ser uma organização **gerencial**".[7]

É possível distinguir três modelos distintos de administração pública: **Administração Patrimonialista**; **Administração Burocrática**; e **Administração Gerencial**. Esses modelos foram construídos ao longo do tempo, não sendo possível afirmar, com precisão, quando ocorreu a transição entre cada um deles.



Os Modelos Teóricos de Administração Pública identificam o tipo de administração **predominante** em determinada época e estão fortemente relacionados aos modelos de Estado.

[7] MATIAS-PEREIRA, José. ***Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais***, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018, pp. 127.

"Relacionados aos 'modelos de Estado'? Como assim, professor?"

Vejamos:

No Estado **Absolutista**, não havia empecilhos para que a administração fosse **patrimonialista**, pois os reis eram confundidos com o próprio Estado, não havendo a necessidade de separarem o seu patrimônio do patrimônio Público.

Por outro lado, no Estado **Liberal**, face às conquistas políticas da população, surgiu a necessidade de separação entre o patrimônio público e o privado, abrindo caminho, então, para o modelo **burocrático**.

Mais à frente estudaremos as características de cada modelo, e você perceberá a forte ligação entre os modelos de administração, e os modelos de Estado.

É importantíssimo que você saiba que os modelos teóricos de administração **coexistiram**, e ainda **coexistem até hoje**. Nenhum dos modelos que estudaremos a seguir existiu de forma EXCLUSIVA. Pelo contrário, o que ocorre é a coexistência de práticas e de modelos, com a **predominância** de algum deles. Os modelos de administração se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer um deles seja inteiramente abandonado.

Portanto, quando você se deparar com uma questão afirmando quem algum dos modelos substituiu inteiramente o outro, ou então que algum modelo foi extinto em virtude do aparecimento de outro, fique atento, pois possivelmente a questão estará errada!

É possível afirmar que no Brasil, atualmente, o modelo de administração vigente é o **modelo gerencial**. Contudo, a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas. Além disso, nota-se que coexistem traços de práticas patrimonialistas (como o nepotismo e a corrupção, por exemplo).



(FCC – PROCON-MA – 2017 - Adaptada)

No processo de evolução da Administração Pública no Brasil, a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, situa-se como marco da consolidação do modelo burocrático e superação do patrimonialismo, criado com a edição do Decreto Lei no 200, de 1967.

Comentários:

Sim, eu sei que ainda não estudamos sobre o DASP. Mas, mesmo assim, tenho certeza de que você acertou essa questão!

Conforme vimos, nenhum modelo foi totalmente superado. Nesse sentido, é incorreto afirmar que houve a "superação do patrimonialismo".

Gabarito: errada.

(CESPE – PRF - 2012)

A erradicação do patrimonialismo no Brasil aconteceu com a reforma administrativa de 1930, que instituiu o modelo de administração burocrática na gestão governamental brasileira.

Comentários:

Infelizmente o patrimonialismo não foi erradicado no Brasil. Mesmo com o advento do modelo burocrático e, posteriormente, do gerencial, até hoje ainda restam resquícios/traços do patrimonialismo.

Gabarito: errada.

---

1 - Administração Pública Patrimonialista - Patrimonialismo

O traço mais marcante da administração pública patrimonialista é a **confusão entre a coisa pública** (*res publica*) **e a coisa privada** (*res principis*).

O soberano (rei ou monarca) exerce seu domínio de forma absoluta; o **Estado funciona como uma extensão do seu poder**. O soberano não diferencia o seu patrimônio, do patrimônio público. Os bens públicos são utilizados para atender finalidades particulares do soberano.

É o tipo de administração que vigorava nos Estados Absolutistas. Lembram-se da famosa frase atribuída ao Rei Luis XIV: "O Estado sou Eu", pois então, essa frase define muito bem a administração pública patrimonialista.

"Mas professor, por que as pessoas aceitavam esse 'absurdo'?"

A administração patrimonialista é baseada na **dominação tradicional,** então, as pessoas aceitavam esse tipo de administração pois acreditavam na tradição, nos costumes, na hereditariedade (sucessão do governo, que passava de pai para filho). Naquela época, a visão era a seguinte: "sempre foi assim, então deve continuar assim, não há outra opção". Os súditos também amparavam-se na ideia de que o soberano os protegeria de ameaças externas (as guerras e conflitos eram muito comuns naquela época).

Perceba como tudo que estamos estudando vai se "encaixando", não é lindo? ☺

Os cargos, na administração patrimonialista, eram dados aos "amigos do rei", e muitas vezes ainda funcionavam como uma "**troca de favores**" (**clientelismo**). Não existiam concursos públicos e nem carreiras organizadas. Os servidores (ou auxiliares) do soberano eram escolhidos por livre escolha deste, e possuíam o **status de nobreza real**. Normalmente, as nomeações decaiam sobre seus amigos e familiares (**nepotismo**), independentemente de qualquer tipo de profissionalização.

Na administração patrimonialista os cargos são considerados **sinecuras** e **prebendas**[8], em outras palavras, significa dizer que os cargos eram bem remunerados e não requeriam muito trabalho ou esforço.

Outra marca desse modelo de administração é **corrupção**. A máquina pública volta-se a atender aos interesses de um grupo dominante. Os nobres, por exemplo, eram pouco afetados pelo sistema tributário, que atingia os mais pobres de uma maneira bem mais incisiva. Há um sistema tributário e fiscal bastante **injusto**.



O **nepotismo** e a **corrupção** são características inerentes do **patrimonialismo**.

"Ufa, professor, ainda bem que o patrimonialismo foi extinto e ficou lá pra trás."

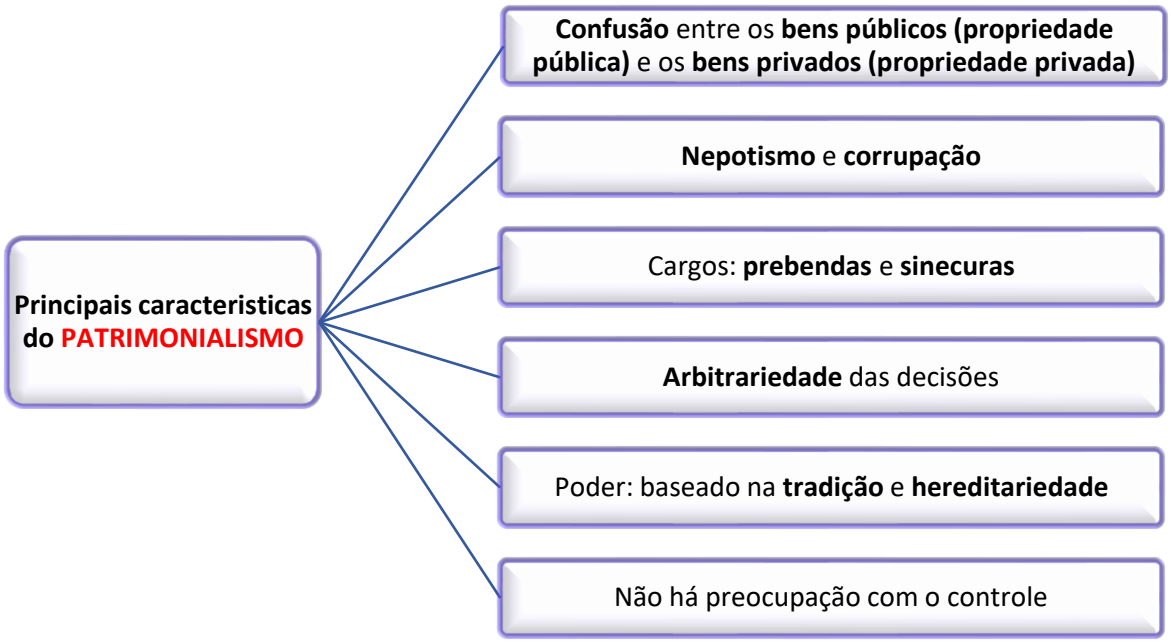
Ledo engano, meu amigo. Hoje em dia existem uma série de traços do patrimonialismo em nossa sociedade. O principal deles é a corrupção, que vemos todos os dias noticiada nos meios de comunicação.

O nepotismo também existe nos dias atuais. Muitas vezes "mascarado", mas ainda sim existe. Um exemplo clássico é o "nepotismo cruzado", situação em que o "funcionário A" nomeia para um cargo em comissão o filho do "funcionário B" e este, em contrapartida, nomeia o irmão do "funcionário A", para outro cargo em comissão em seu gabinete.

Percebe-se, neste modelo de administração, clara **afronta ao princípio da impessoalidade**.

Vale mencionar que na administração patrimonialista não há qualquer preocupação pelas demandas sociais dos cidadãos e também **não há qualquer preocupação com o controle dos processos**.

[8] Sinecuras e Prebendas são termos utilizados para designarem situações em que a pessoa ocupa um cargo, emprego ou função rentável, que exige pouco trabalho ou esforço e não requer muita responsabilidade. São empregos rendosos, mas de pouco (ou nenhum) trabalho.





(CESPE – DPU – Técnico em Assuntos Educacionais - 2010)

O modelo de administração pública que preconiza o uso do Estado como bem particular do gestor público denomina-se

a) caudilhismo.

b) patrimonialismo.

c) gerencialismo.

d) burocracia.

e) coronelismo.

Comentários:

A assertiva se refere ao **Patrimonialismo**, cuja característica marcante é o **uso do Estado como bem particular do Gestor,** ou seja, um modelo de administração onde há **confusão entre a coisa pública e a coisa privada** e gestor não diferencia o seu próprio patrimônio, do patrimônio público.

O gabarito é a letra B.

(FUNCAB – SEGEP-MA – Agente Penitenciário - 2016)

A assertiva "a Administração Pública deve atender os interesses do governante, que faz uso do poder que emana do povo em seu favor, é relacionada à(ao):

a) Estado empreendedor.

b) Administração Pública gerencial.

c) patrimonialismo.

d) burocracia.

e) governança pública.

Comentários:

No patrimonialismo o Estado funciona como uma extensão do poder do governante. O governante faz uso da máquina pública para atender aos seus interesses particulares.

O gabarito é a letra C.

2 - Administração Pública Burocrática - Burocracia

Com o nascimento do Estado Moderno, surge a necessidade de **diferenciação entre a coisa pública (bens públicos) e a coisa privada (bens privados)**, bem como de uma administração pública mais **profissionalizada**. O Estado, que até então só fornecia os serviços públicos essenciais, como segurança e justiça, se vê diante das demandas da população, que passa a reivindicar maiores proteções sociais e serviços públicos.

O patrimonialismo já não era mais uma opção e não conseguia atender aos anseios dessa nova sociedade, que estava mudando e tornando-se cada vez mais complexa. O Estado necessitava ser mais organizado.

No momento em que o **capitalismo** e a **democracia** se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. A administração patrimonialista torna-se inaceitável!

Diante disso, o modelo de administração burocrático, idealizado por Max Weber, busca a atender essa nova necessidade, por meio de práticas baseadas na dominação **racional-legal** (olha aí, mais uma vez, os conceitos se relacionado... ☺).

A burocracia surge na segunda metade do século XIX, na época do **Estado liberal**, como forma de **combater a corrupção e o nepotismo** patrimonialista.

Para Max Weber (1966) "a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseada no poder".

A administração burocrática é pautada nos seguintes **princípios**:

Meritocracia, **Profissionalização** e **Especialização**: Os servidores são pessoas contratadas pelo mérito (por exemplo, contratação através de concurso público), e são profissionais especializados em suas funções. Daí, também deriva a ideia da instituição das **carreiras públicas**.

Padronização e **Previsibilidade**: Rotinas padronizadas e bem definidas são mais previsíveis. Situações previsíveis tornam as **decisões mais rápidas** e fazem com que as decisões sejam mais **uniformes**. Busca-se, desse modo, afastar as arbitrariedades.

Hierarquia funcional: As normas definem as atribuições, os direitos, e os deveres de cada cargo. A autoridade exerce seu **poder amparado nas regras** (dominação racional-legal). As regras também indicam os **limites** desse poder. O **poder está no CARGO** e não na PESSOA que o exerce.

Estrutura Organizacional Verticalizada: As instituições burocráticas são compostas por **diversos níveis hierárquicos**, e as **decisões são centralizadas** no topo desta estrutura institucional (nível estratégico). As decisões são tomadas "de cima para baixo" (**hierarquia vertical**).

Impessoalidade: As contratações devem ser feitas por meio de **critérios objetivos** e pré-definidos (igualdade formal), levando em conta a **meritocracia**. Da mesma forma deve ocorrer nas "promoções" dos servidores. Busca-se evitar que **elementos subjetivos** interfiram nas relações e decisões profissionais. Pauta-se, assim, na **racionalidade** burocrática.

Legalidade das normas: O servidor buscar cumprir exatamente o que está definido nas normas. As normas definem, antecipadamente, as funções e os procedimentos.

Formalidade nas comunicações: A comunicação deve ser feita de forma **escrita** e padronizada.

Segregação de funções e divisão do trabalho: A divisão do trabalho é feita de forma **racional** e por funções.



O modelo burocrático **busca combater** a **corrupção**, o **nepotismo**, a **injustiça** e **controlar os abusos** que vigoravam no patrimonialismo.

*"Nossa Stefan! Eu pensava que burocracia era sinônimo de 'lentidão', que era algo ruim para a sociedade. Eu até a chamava, carinhosamente, de modelo '**BURRO**crático'".*

Não, meu amigo! O modelo burocrático trouxe diversos benefícios à administração. Foi um importante quebrador de correntes (não, não estou falando de Daenerys Targaryen, a quebradora de correntes, de *Game Of Thrones*... rs). Refiro-me ao modelo patrimonialista a que as pessoas estavam "acorrentadas". A burocracia foi um grande avanço em relação ao patrimonialismo.

As pessoas, normalmente, têm uma ideia "sombria" do modelo burocrático, devido às **disfunções da burocracia**, que foram aparecendo com o passar dos anos.



É muito importante que você não confunda **burocracia**, com as **disfunções da burocracia**.

O modelo burocrático é um modelo bom! Um modelo positivo. Como vimos, trouxe grandes e boas mudanças. Por outro lado, as disfunções da burocracia são os problemas que foram aparecendo com o passar dos anos. Como exemplo, pode-se citar o excesso de papel, o excesso de formalismo, o excesso de rigidez, etc...

Se pararmos para pensar, um modelo PURO e IDEAL de burocracia faz todo o sentido.



"Como assim, professor?"

Imagine que a administração tenha todos (repito, TODOS) os processos padronizados. Imagine que o servidor desempenhe suas funções de forma totalmente impessoal, e conheça todos os

processos como a “palma de sua mão”. O quão rápido e uniforme seriam as tomadas de decisão? Penso que bastante rápidas e muito uniformes!

Imagine, agora, que todas as contratações e todas as promoções fossem realizadas estritamente por critérios técnicos e por meritocracia. A administração seria composta apenas de servidores com um nível altíssimo de excelência! Não é mesmo?

Pois é... Infelizmente, na prática, **nunca aplicamos o modelo burocrático da maneira ideal e PURA**.

Na verdade, a realidade é que não há como “mapear” e padronizar TODOS os processos. As normas e regulamentos não são capazes de abranger todos os casos. Assim, quando surge um problema “diferente”, o servidor fica de “mãos atadas”, pois, devido à rigidez do modelo burocrático, este servidor não tem autonomia (e nem criatividade) para lidar com esse “novo problema”.

Vale a pena repetir algo que já vimos nessa aula, e que é bastante importante:



> Nenhum dos modelos de administração existiu (ou existe) em sua forma PURA, de maneira isolada. Os modelos coexistiram e coexistem até hoje! O que há, de fato, é a **predominância** de algum deles em determinado momento.

Portanto, se alguma questão afirmar que já implantamos o modelo “puro” de burocracia de Max Weber, a questão estará errada!

Os controles administrativos na burocracia, visando a evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre realizados ***a priori*** (antes do acontecimento do ato). Parte-se de uma **desconfiança prévia** nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários **controles rígidos dos processos**, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento às demandas.

A administração burocrática é bastante **efetiva em controlar os abusos**; mas, seu grande defeito, é **a ineficiência**.

Acontece que os servidores, nesse modelo burocrático de administração, tornavam-se cada vez mais especialistas naquilo que faziam, preocupando-se demasiadamente com normas, papeladas, processos e procedimentos, e esquecendo-se do principal: o cidadão.

Assim, pode-se dizer que o modelo burocrático é **autorreferido**, ou seja, é **voltado para si mesmo**, para seus próprios processos, **e não para o cidadão**. O **controle** (a garantia do poder do Estado) transforma-se na própria **razão de ser do funcionário**. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. O controle dos processos (dos meios), torna-se a razão de ser da administração.

Pode-se citar, dentre as principais **disfunções da burocracia**:

Excesso de formalismo: Tudo deve ser formalizado e documentado de forma escrita.

Excesso de papel: Ora, se tudo deve ser documentado e formalizado de forma escrita, certamente há um exagero de papelada.

Dificuldade em aceitar mudanças: Se você já trabalhou em uma empresa onde havia algum funcionário "velho de casa", sabe bem do que estou falando. Quando a empresa pretende implantar um novo procedimento, esse funcionário "velho de casa" não reage bem, pois fica extremamente inseguro. Afinal, ele aprendeu de um jeito, faz da mesma forma há anos, e é especialista em fazer exatamente daquele jeito.

Internalização das regras e **Apego extremo às normas**: Na burocracia, servidor bom é aquele que conhece "de cor e salteado" todas as regras e regulamentos. Contudo, o apego é tão exagerado às normas, que o funcionário se esquece de perseguir os objetivos (os fins) da organização. As normas e os regulamentos (que deveriam ser os "meios") passam a ser os principais objetivos (os "fins) do servidor.

Excesso de Rigidez: Os processos eram tão rígidos, que não permitiam que os servidores inovassem ou fossem criativos.

Categorização como base do processo decisório: Devido à **centralização**, as decisões recaem sobre a pessoa que possui a mais elevada hierarquia na organização, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto a ser decidido. Como as decisões são tomadas no topo da hierarquia, muitas vezes, são tomadas por algum "chefe" que não detém o conhecimento necessário acerca do assunto sobre o qual deveria decidir, tornando essas decisões inadequadas e longe da realidade. Além disso, essa centralização gera **lentidão no processo de tomada de decisões**.

Despersonalização dos relacionamentos: O servidor era tratado pelo cargo que ocupava. Não era mais o "João", e sim o "Chefe do RH", causando um **excesso de impessoalidade** nas relações entre servidores (e também nas relações com o cidadão).

Perda da visão "macro": Como as funções são divididas e segregadas, o funcionário perde a noção do trabalho como um todo e da importância de seu trabalho.

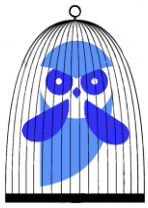
Controle sobre processos (regras), e não sobre resultados: os resultados ficavam em segundo plano. A qualidade, no modelo burocrático, era aferida segundo a efetividade no **controle dos processos** (das normas).

Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos: isso faz com que a espontaneidade e a liberdade do servidor diminuam. Consequentemente, também é reduzida a possibilidade de inovação.

Exibição de sinais de autoridade: Pelo fato de o modelo burocrático enfatizar a hierarquia de autoridade, se faz necessário o uso de um "sistema" que seja capaz de "identificar" aquelas pessoas que detêm o poder. Nesse sentido, são utilizados símbolos e sinais de "status" excessivamente. Por exemplo: uniformes, tipo de mesa, localização da sala, etc.

Conflitos e dificuldade no atendimento aos cidadãos: os servidores, no modelo burocrático, tornavam-se cada vez mais especialistas naquilo que faziam, preocupando-se demasiadamente com normas, papeladas, processos e procedimentos, e esquecendo-se do principal: o cidadão. Portanto, seu foco é dentro da organização, e não no cidadão. Além disso, a padronização do atendimento deixava os cidadãos nervosos e os levavam a fazer reclamações. Assim, os funcionários sentiam-se ameaçados e isso causava um conflito entre cidadãos e servidores.

A burocracia buscava ser eficiente; contudo, não conseguiu atingir esse objetivo.



PEGADINHA!

A banca irá tentar te confundir, trazendo alguma das **disfunções** da burocracia e afirmando tratar-se de uma **característica** da burocracia. Portanto, você deve ficar atento!

Só pense nos "problemas" da burocracia, quando a banca falar em "**disfunções**", "**críticas**", "**problemas**" ou "**dilemas**".

Se a banca falar em **características** da burocracia, pense "**nos ideais**" defendidos por Weber.



ESQUEMATIZANDO!

CARACTERÍSTICAS da Burocracia

- Legalidade das normas e regulamentos (formalismo)
- Formalidade nas comunicações (formalismo)
- Racionalidade e Divisão do trabalho
- Impessoalidade
- Hierarquia funcional
- Padronização e Previsibilidade
- Meritocracia e Competência Técnica
- Especialização
- Profissionalização

DISFUNÇÕES da Burocracia

- Excesso de formalismo
- Modelo autorreferido
- Excesso de Rigidez
- Dificuldade em aceitar mudanças
- Resultados ficam em segundo plano (devido ao controle excessivo sobre processos e normas)
- Despersonalização do relacionamento (devido ao excesso de impessoalidade)
- Categorização como base do processo decisório (causando "decisões inadequadas")
- Lentidão no processo de tomada de decisões (devido à Centralização das decisões)
- Internalização das regras e Apego extremo às normas
- Perda da visão "macro"
- Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos
- Exibição de sinais de autoridade
- Conflitos e dificuldade no atendimento a cidadãos

HORA DE PRATICAR!

(CESPE – CGE-CE - 2019)

Um gestor público que adota práticas de gestão autorreferidas, com foco na gestão de processos e com racionalidade absoluta, emprega princípios típicos da administração pública

a) burocrática.

b) patrimonialista.

c) oligárquica.

d) gerencial.

e) descentralizada.

Comentários:

Veja as palavras-chave que a assertiva ressalta: "autorreferidas", "foco nos processos", "racionalidade absoluta". São características típicas da administração pública **burocrática**.

O gabarito é a letra A.

(FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

O modelo burocrático teve papel fundamental na Administração Pública, estando até a atualidade presente em diversas instituições brasileiras.

Sobre o modelo burocrático, tem-se o entendimento de que ele foi idealizado a partir dos tipos ideais de dominação legítima, propostos por Max Weber, estando relacionado com a dominação

a) tradicional.

b) carismática.

d) personalista-mecânica.

d) patrimonialista.

e) racional-legal.

Comentários:

O modelo burocrático relaciona-se com a dominação **racional-legal**.

O gabarito é a letra E.

2.1 - Paradigma Pós-Burocrático

Pois é, meu amigo, a Administração Burocrática até que funcionava bem naquele Estado "enxugado", com serviços reduzidos (Estado Liberal, lembra?). Porém, as demandas da população foram crescendo, e o Estado passou a prover mais serviços aos cidadãos (Estado de Bem Estar Social).

Com isso, o Estado Burocrático foi tornando-se cada vez mais ineficiente. Pense comigo, se o Estado fornece apenas os serviços essenciais, a demanda é pequena. Nesse sentido, se um servidor tem de atender 10 cidadãos, ele tem tempo suficiente para "pôr em prática" todas aquelas normas, procedimentos e processos inerentes à administração burocrática. Por outro lado, com um Estado Social (intervencionista, provedor), as demandas sociais cresceram sobremaneira. Este mesmo servidor que, antes, atendia 10 cidadãos, passa a ter de atender 50 (no mesmo período de tempo)! O aumento dessas demandas, aliado à incapacidade do Estado de atendê-las de forma satisfatória, fizeram com que a Administração Burocrática passasse a ser vista como **ineficiente**. **O modelo burocrático passou a ser visto apenas pelas suas disfunções**.

A administração pública burocrática surgiu conjuntamente com o Estado Liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Contudo, na medida em que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos **direitos sociais** e **crescia em dimensão**, foi-se percebendo que os **custos dessa defesa** podiam ser **mais altos que os benefícios do controle burocrático**. Por isso, as práticas burocráticas vêm sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial.

Paludo explica que "o mundo evoluiu num curto espaço de tempo. As novas ideias de gestão contemporânea, fundamentadas nos princípios da **confiança** e da **descentralização** das decisões, exigiam formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e **incentivos à criatividade**. Essas ideias contrapõem-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.[9]"

A ideia, entretanto, **não era abandonar completamente a burocracia**. Pelo contrário, as boas características da administração burocrática devem permanecer (meritocracia, estruturação de carreiras, avaliação constante de desempenho, entre outras); contudo, algumas práticas devem ser substituídas.

---

[9] PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Pública***, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 98.

Não se trata simplesmente de descartar a administração burocrática, mas sim de considerar os aspectos em que está superada, e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

Acrescenta-se a esse novo modelo, por exemplo, a **orientação para o cidadão**, a confiança, a descentralização e, o principal, o **controle por resultados**.

Pense como se fosse uma espécie de "upgrade".

O paradigma pós burocrático pode ser considerado como um "**meio-termo**" entre a administração burocrática e a administração gerencial.

3 - Administração Pública Gerencial – Gerencialismo (A Nova Gestão Pública)

Na segunda metade do século XX, em meio à **crise do Estado de Bem-Estar Social**, e à **crise fiscal dos Estados** (os Estados não possuíam mais recursos), em um período marcado pelo desenvolvimento tecnológico, globalização e expansão das funções econômicas e sociais do Estado, surge um novo modelo de administração pública: a Administração Gerencial.

Torna-se essencial a **eficiência** da administração pública, ou seja, a necessidade de **reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços**.

Quando falamos em Administração Pública Gerencial, não podemos deixar de mencionar o Ministro Bresser Pereira, responsável pela elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - 1995 (PDRAE)[10].

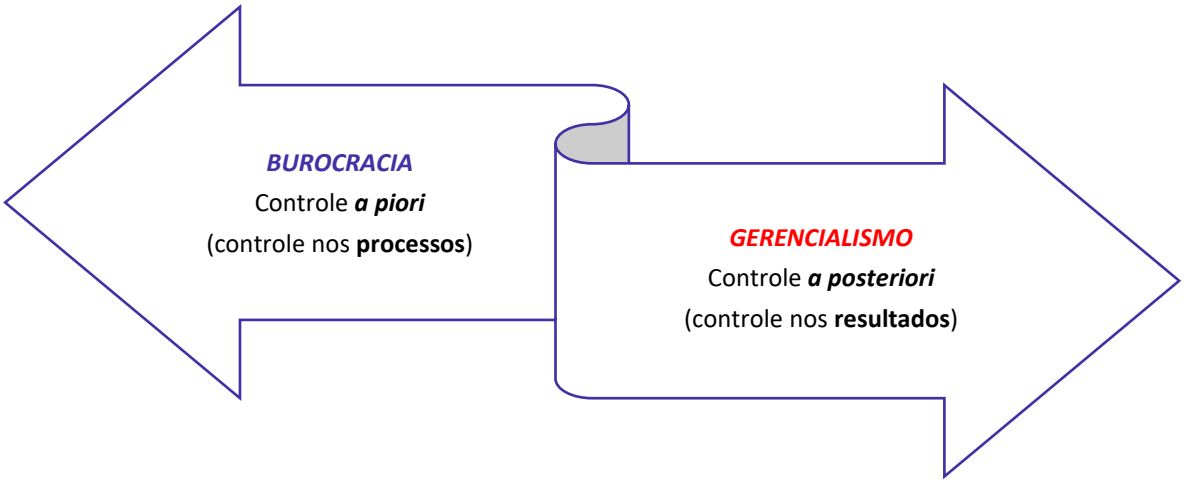
A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da **eficiência** e **qualidade na prestação de serviços públicos** e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

O Estado estava em crise, e buscava um meio que fosse capaz de atender a todas as demandas. A administração privada era muito mais eficiente que a administração púbica, a qual era vista como lenta, ineficiente e "gastadora de dinheiro público". Assim, a administração pública gerencial inspirou-se na administração de empresas privadas, contudo, não pode ser confundida com esta, tendo em vista as suas características peculiares.

O foco, agora, é nos resultados! O **controle** passa a ser nos **resultados**, e não apenas nos processos (controles estritamente formais). A administração pública gerencial vê o cidadão como

[10] Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1955: conteúdo ora transcrito, ora reescrito.

contribuinte de impostos e como **cliente** dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob rígido controle (como é na administração pública burocrática), mas porque as necessidades do **cidadão-cliente** estão sendo atendidas.



O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da **confiança** (ainda que limitada) e da **descentralização das decisões**, exige formas **flexíveis** de gestão, **horizontalização de estruturas**, descentralização de funções e incentivos à criatividade. A administração pública deve eliminar processos desnecessários. Decisões descentralizadas são mais rápidas, e mais assertivas.



"Professor, como assim decisões descentralizadas são mais rápidas e mais assertivas?"

Imagine que uma pessoa vá até um hospital público e, após consulta médica, é diagnosticado com uma doença rara, sendo necessária a administração de um medicamento de altíssimo custo. Porém, devido ao excesso de burocracia, o médico precisa de autorização "superior" para poder administrar o medicamento, e pede para que essa pessoa volte depois de duas semanas. O pedido médico é, então, encaminhado ao Secretário de Saúde do Estado, o qual acha que o médico se enganou, e não libera a administração do medicamento. Depois de três semanas, esse paciente vai a óbito em decorrência da doença. Perceba, que a decisão foi "centralizada" em uma pessoa (Secretário de Saúde) que, muitas vezes, não detém capacidade técnica para decidir, e acaba tomando uma decisão errada.

Suponha, agora, que esse Secretário de Saúde tenha deferido o pedido do médico, e autorizado a compra do medicamento para administração no paciente. Contudo, durante esse período que o processo estava "rolando de um lado para o outro", o paciente veio a óbito. Ou seja, mesmo que a

decisão do Secretário, desta vez, tenha sido acertada, não foi efetiva, pois, devido à demora na tomada de decisão, o paciente faleceu.

Voltemos ao nosso estudo...

A administração gerencial contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. Contudo, incorpora diversos princípios da administração burocrática. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da **orientação para o cidadão-cliente**, do **controle por resultados**, e da **competição administrada**.



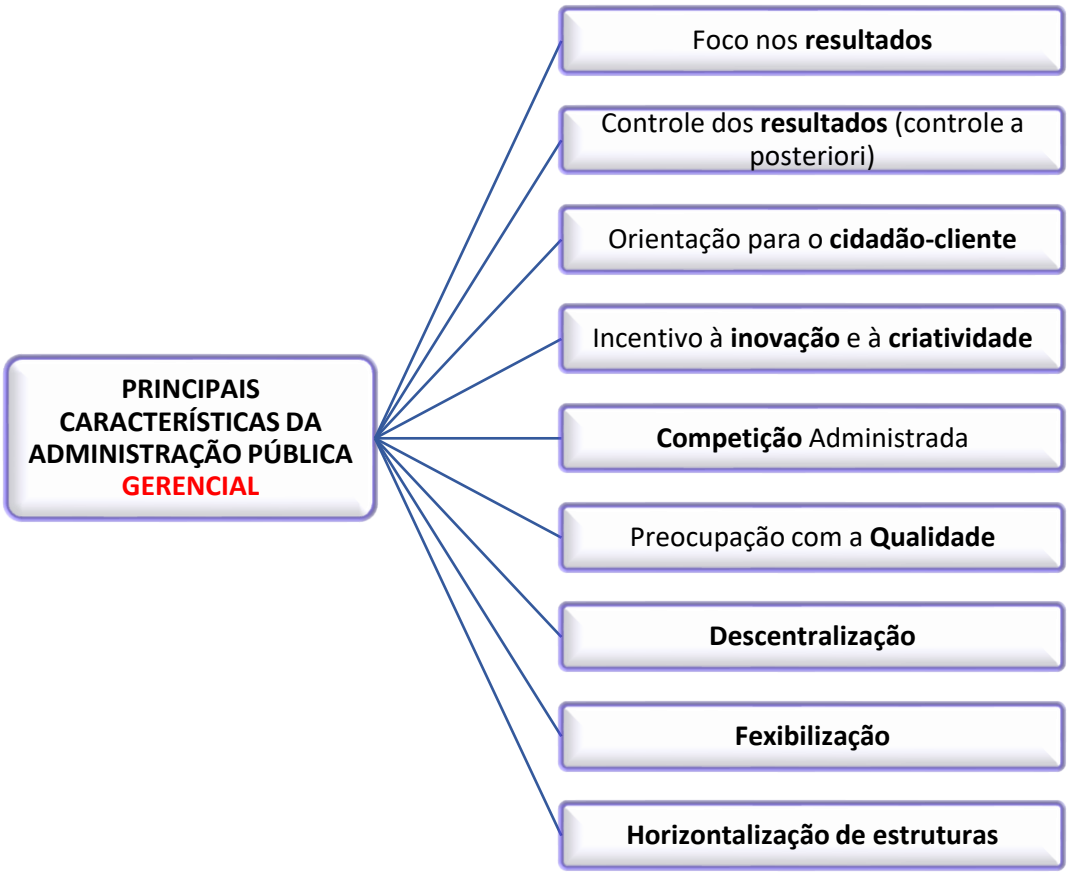
O modelo Gerencial **não é um rompimento absoluto** com a Burocracia!

Portanto, qualquer questão que afirme que o modelo gerencial rompeu totalmente (ou tem essa intenção) com o modelo burocrático estará errada!

O modelo gerencial, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

Segundo Bresser Pereira, "algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação."[11]

[11] (BRESSER-PEREIRA, 1997).



Outro ponto que merece destaque, neste momento, é o chamado "**rent-seeking**".

De acordo com Matias-Pereira, *rent-seeking* é a "**privatização** do setor público, efetivado por meio da **organização de grupos de pressão** em torno do aparelho estatal, visando obter **vantagens pessoais**, para o grupo ou para suas respectivas classes".[12]

Privatização, nesse contexto, é diferente daquele tipo de privatização que conhecemos (venda de algum patrimônio público). Aqui, a privatização significa **auferir rendas e vantagens, mediante a utilização do aparelho Estatal**. Essas pessoas (ou grupos), auferem vantagens e ampliam suas "rendas" de forma injustificada, valendo-se da "legalidade" para legitimar esses atos, sem trazer qualquer contrapartida à sociedade.

Para Bresser Pereira, essa forma de "privatização do Estado" (*rent-seeking*), também deve ser combatida pelo Gerencialismo. Segundo Bresser, *rent-seeking* é quase sempre um modo mais sutil e sofisticado de privatizar o Estado e exige que se usem novas contra-estratégias. Assim, a administração pública gerencial, além de ser uma forma muito mais eficiente para gerir o Estado,

[12] (2010, p. 31)

envolve estratégias mais efetivas na luta contra as **novas modalidades de "privatização" do Estado**.[13]

Carlos César Pimenta[14] elenca **08 princípios** inerentes às reformas gerenciais:

Foco no cidadão: O foco é atender as necessidades do cidadão-cliente.

Descentralização: A descentralização das decisões é baseada na **confiança** (ainda que limitada) dos administradores públicos. Aí vemos também uma ideia de **horizontalização de estruturas** (a estrutura organizacional passa a ter menos níveis hierárquicos).

Accountability: É o dever de **prestar contas** aliado ao dever de agir de forma **ética** e **transparente**.

Desburocratização: O modelo gerencial deve buscar eliminar as disfunções da burocracia. Aquelas características que "emperram" a máquina pública. Eliminar os "gargalos" burocráticos.

Competitividade: A competitividade está intimamente relacionada à **eficiência**.

Imagine que só exista uma empresa no Brasil que venda hambúrgueres: o Mc Donald´s. Todas as vezes que você vai lá para comer um lanche, fica mais de uma hora na fila, é mal atendido e o lanche vem frio. Ora, como só existe o MC Donald's, sempre que você tem vontade de comer hambúrguer, acaba tendo que ir até lá; você não tem outra opção!

Um belo dia, o Burguer King e o Wendy´s decidem vir para o Brasil, e entrar na concorrência dos hambúrgueres. Essas empresas começam a prestar um serviço de altíssima qualidade, com atendimento rápido e hambúrgueres quentinhos. (uhmm, falar em hambúrguer está me deixando com fome...)

Pois bem, o que acontece com o MC Donald´s? Certamente irá perder muita clientela. Se o MC Donald´s não se **reinventar**, estará fadado à falência.

Agora, vamos trazer este nosso exemplo para o setor público. O gerencialismo tem por objetivo criar competição, sempre que possível, entre o setor público e o setor privado. Em outras palavras, deve-se "quebrar o monopólio" estatal, sempre que for possível. Tal prática aumenta a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços.

Ética: Os princípios éticos devem sempre nortear a administração.

---

[13] Bresser Pereira. Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Bresser Pereira LC, Spink P, organizadores. ***Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial***. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV; 2001. p. 21-38.
[14] (1998) Apud PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Pública***, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 108.

Transparência: A transparência é uma importante ferramenta para o exercício do controle social.

Profissionalismo: O servidor deve ser capacitado para o exercício de suas funções. Busca-se que o cargo ocupado pelo servidor seja sua principal atividade. Assim, poderá desempenhá-la da melhor maneira possível.



A Administração Gerencialista, entretanto, não surgiu "do nada". Não nasceu "pronta". Diversas reformas foram realizadas visando à implementação do modelo gerencial. Esse conjunto de reformas ficou conhecido como **Nova Administração Pública - NAP** (ou ***New Public Management*** – **NPM**).

A NPM surgiu primeiramente na Europa, a partir dos anos 70, em meio à **crise fiscal dos Estados** (os Estados não possuíam mais recursos). O Estado era tido como o grande "vilão" e responsável pela crise.

Pode-se dizer que a **globalização** e a **democracia** foram os dois grandes impulsionadores da Nova Gestão Pública. De um lado, a globalização aprimorou a tecnologia e a comunicação, trazendo maior competitividade para os setores (inclusive ao setor público). De outro lado, a democracia foi responsável por uma maior participação dos cidadãos nas decisões, que passaram a cobrar maior eficiência e *accountability*.

O Novo Gerencialismo Público, Nova Gestão Pública ou Nova Administração Pública (NAP) consiste em um conjunto de doutrinas, que pretendia que os **princípios gerenciais aplicados nas empresas privadas** fossem também utilizados no setor público.

Identificam-se, dentro da Nova Administração Pública, três estágios: o **Gerencialismo Puro**; o ***Consumerism***; e o ***Public Servic Orientation*** (PSO).

Cada um desses estágios possui algumas peculiaridades próprias. Contudo, a maior parte das características é comum a todos os estágios.

Antes de vermos cada um desses estágios, faz-se necessário relembramos os conceitos de **eficiência**, **eficácia** e **efetividade**:



Eficiência: Significa **fazer bem** alguma coisa. Fazer uma atividade de **forma correta**. Utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível**. Está associado à **produtividade** e ao **desempenho**; ao **modo** de se fazer algo. O foco é **INTERNO** e relaciona-se aos **MEIOS** e aos **CUSTOS** envolvidos. É a medida de avaliação da **utilização dos recursos**.

Eficácia: Significa fazer a **coisa certa.** Fazer aquilo que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados. É atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas, independente dos custos envolvidos. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **FINS**. É a medida de avaliação do **alcance dos resultados**.

Efetividade: Está relacionado ao **impacto** das ações. É alcançar os resultados pretendidos, de forma a **alterar a realidade**. Não basta alcançar os objetivos; deve haver **transformação**. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **IMPACTOS** (**benefícios gerados**) das ações desenvolvidas. É a medida de avaliação do **impacto gerado**.

Por exemplo:

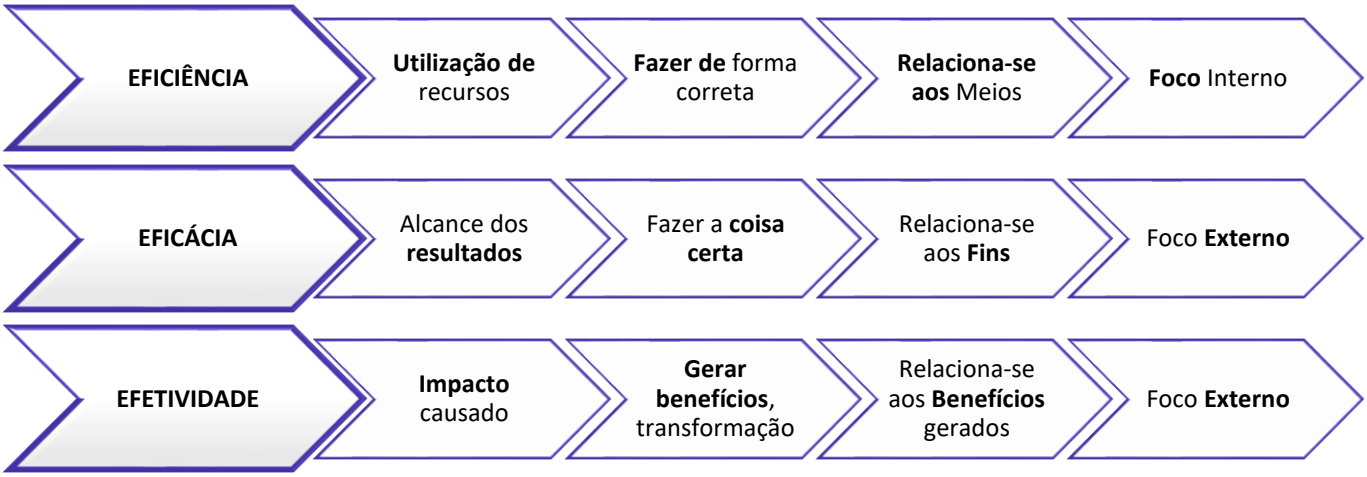
Uma campanha de desarmamento tem o objetivo de recolher 1.000 armas, utilizando, para este fim, 100 servidores públicos, ao custo total de 200 mil reais. Com isso, espera-se que as mortes por arma de fogo sejam reduzidas em 50%.

Se esta campanha conseguir recolher, de fato, as 1.000 armas, utilizando 150 servidores ao custo de 300 mil reais, foi uma campanha **eficaz** (atingiu o objetivo de recolher 1.000 armas), mas **ineficiente** (utilizou 50% a mais dos recursos e dos servidores que estavam previstos).

Por outro lado, se esta campanha conseguir recolher apenas 500 armas, utilizando 20 servidores ao custo de 40 mil reais, foi uma campanha bastante **eficiente** (gastou, proporcionalmente, bem

menos do que o esperado). Contudo, foi uma campanha **ineficaz** (pois não atingiu o objetivo de recolher as 1.000 armas).

Por fim, em ambos os casos, se a campanha conseguir reduzir 50% das mortes por arma de fogo, será uma campanha **efetiva** (produziu impacto positivo na sociedade). Por outro lado, se o número de mortes se mantiver constante, terá sido uma campanha **inefetiva**.





(FCC – TRT 15ª Região – Técnico Judiciário - 2018)

A expectativa da sociedade de que a gestão pública seja eficiente, eficaz e efetiva pode ser atendida, no que concerne à

I. eficiência, pelo uso racional dos recursos disponíveis e sua otimização.

II. eficácia, pela disponibilização à população das ações e serviços nos prazos demandados.

III. efetividade, pelo controle de legalidade da atuação da Administração.

Está correto o que consta APENAS de

a) II.

b) I e III.

c) II e III.

d) I.

e) I e II.

Comentários:

Assertiva I: correta. Eficiência significa utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível** (em outras palavras, significa a **otimização** dos recursos disponíveis). Significa fazer bem alguma coisa e está associado à produtividade e ao desempenho.

Assertiva II: correta. Eficácia significa atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas. Portanto, se o objetivo era entregar à população o serviço no prazo de 10 dias, e este prazo foi atendido, foi uma ação eficaz.

Assertiva III: incorreta. A efetividade não está relacionada ao controle da legalidade. Efetividade está relacionada ao impacto das ações, aos benefícios gerados pelas ações desenvolvidas.

O gabarito é a letra E.

3.1 - Gerencialismo Puro - *Managerialism*

O Estado estava em crise, e as primeiras ações tinham por objetivo a redução drástica do Estado. Buscava-se **reduzir os custos**, aumentando a eficiência do Estado.

De acordo com Abrucio[15], as primeiras reformas nesse sentido ocorreram na Inglaterra, com Margaret Thatcher (1979) e nos Estados Unidos, com Ronald Reagan (1981).

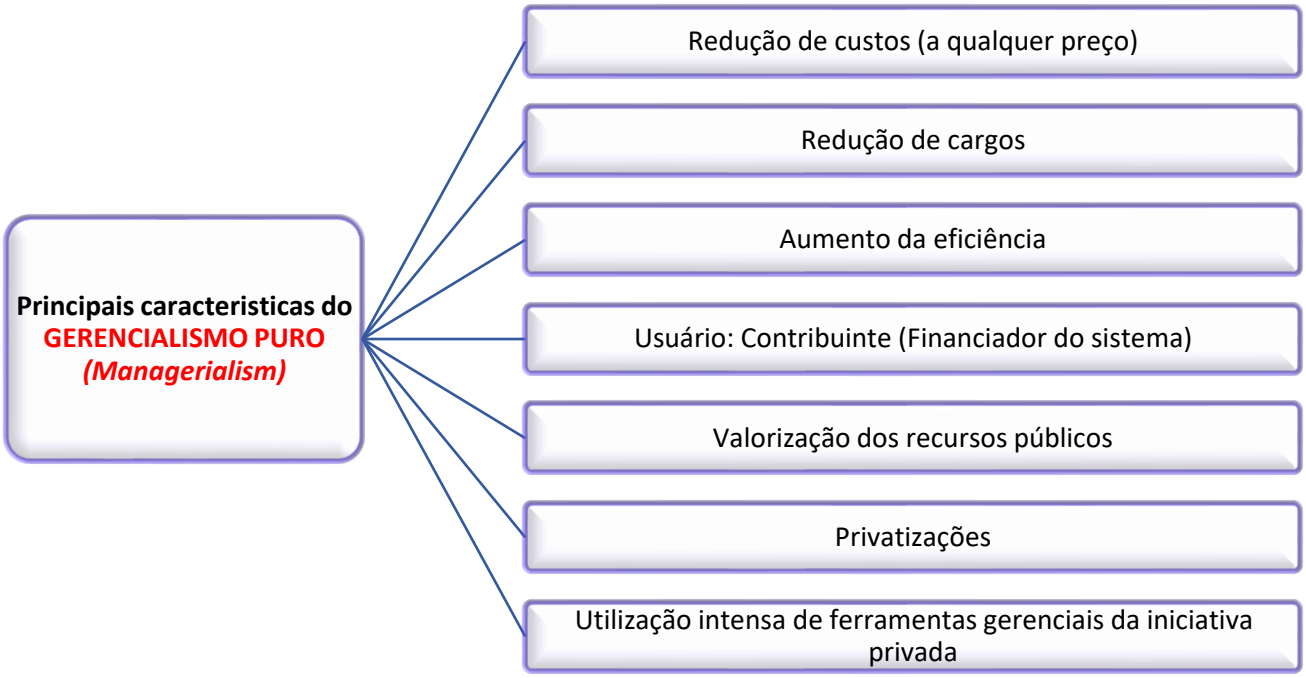
Tatcher iniciou um movimento denominado "**rolling back the state**" (no sentido de "reverter o Estado de Bem-Estar Social"; em outras palavras, "redução do aparelho do Estado"). As principais características desses movimentos foram a redução de gastos públicos (incluindo redução de cargos públicos), privatizações em massa, desregulamentação (simplificação das regras que regulam as forças de mercado) e devolução de atividades governamentais à iniciativa privada.

O Gerencialismo Puro preocupa-se fortemente com a redução de custos, a qualquer preço! O foco principal é na **eficiência**.

O usuário do serviço público passa a ser considerado apenas um **financiador do sistema**, **contribuinte**, ou **pagador de impostos** (*taxpayer*). À vista disso, o dinheiro público deve ser gasto da melhor maneira possível, pois é proveniente dos impostos pagos pela sociedade.

[15] (1997) Apud PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Pública***, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 109.





3.2 - *Consumerism*

O que se observou, é que a redução drástica de custos, a qualquer preço, não se amoldava às necessidades dos cidadãos usuários dos serviços públicos. O custo é sim importante; mas não é tudo.

Os serviços públicos deveriam atender às necessidades dos usuários, que agora deveriam ser vistos como "**clientes**". O foco deveria ser o usuário do serviço público, e não unicamente a redução de custos e o interesse exclusivo do Estado em "economizar".

Portanto, surge um novo estágio de administração pública gerencial: o *Consumerism*.

As ações agora estão voltadas para a **satisfação** do cliente-usuário do serviço público. O usuário do serviço público deixa de ser apenas o financiador do sistema (contribuinte-usuário), e passa a ser o destinatário das ações do Estado (**cliente-usuário**).

Nesse estágio há preocupação com a **qualidade** dos serviços públicos. O foco é a **efetividade** das ações (não basta gastar pouco, tem que haver IMPACTOS positivos para a sociedade, para o usuário do serviço público).

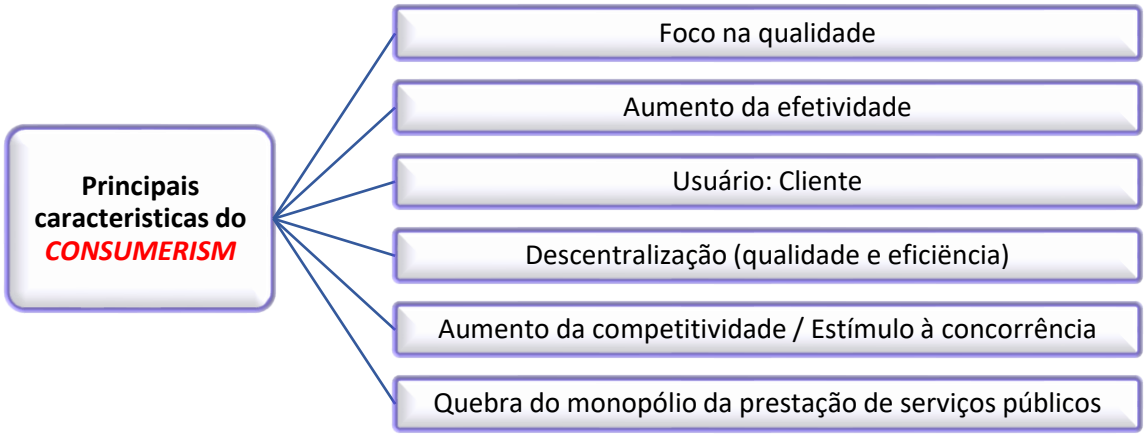
A **descentralização** torna-se um fator essencial. A autonomia das decisões deve ser dada a quem está mais "próximo" dos clientes, tornando a execução dos serviços muito mais rápida e assertiva (lembra-se do exemplo do médico que precisava administrar um medicamento de alto custo?). Daí, também surgem as entidades da **Administração Pública Indireta** (a criação de empresas públicas e autarquias, dotadas de autonomia, aceleram a execução dos serviços, melhorando a satisfação dos clientes).

O cliente-usuário, estando mais próximo do responsável pela "tomada de decisões", tem uma maior capacidade de cobrá-lo, e também de **controlar o processo**. (Voltemos ao exemplo do paciente que precisava do medicamento de alto custo. Se o responsável pela tomada final de decisões fosse, por exemplo, o Diretor Clínico do Hospital, seria muito mais fácil para o paciente controlar o processo e "cobrar" do Diretor Clínico agilidade no processo. Além disso, seria muito mais provável que a decisão do Diretor fosse mais acertada. Diferentemente ocorre quando o responsável pela tomada de decisões é o Secretário de Saúde; o paciente não tem condição alguma de controlar o processo.)

Além disso, o Estado deveria tornar-se **competitivo** e buscar **quebrar o "monopólio"** dos serviços públicos. A **concorrência** estimula a **qualidade** dos serviços (lembra-se do exemplo do Mc Donalds?). A competitividade traz alternativas ao usuário-cliente.

Deve-se, portanto, estimular e fomentar a concorrência entre os prestadores de serviços públicos. Deve-se fazer, quando possível, parcerias com o setor privado.





3.3 - Public Service Orientation (PSO) – Orientação Para o Serviço Público

Este terceiro estágio, que ainda está vigente e é a versão mais moderna da NPM, surgiu com o intuito de agregar princípios mais ligados à **cidadania**, tais como o ***accountability*** e a **equidade**. O

objetivo é que o Estado superasse a ideia de que deve tratar os usuários apenas como clientes. O termo cliente - embora ainda utilizado - fica em segundo plano, e o termo **cidadão** ganha força[16].

Pense comigo, meu amigo. Nas relações com os clientes não há isonomia (aquele cliente que compra mais, que paga mais caro, ou que tem melhores condições financeiras, sempre acaba tendo um "tratamento diferenciado"). Na administração pública isso não pode ocorrer! Várias das práticas aplicadas no relacionamento entre "setor privado e cliente" não devem existir no relacionamento entre "Estado e cidadão".

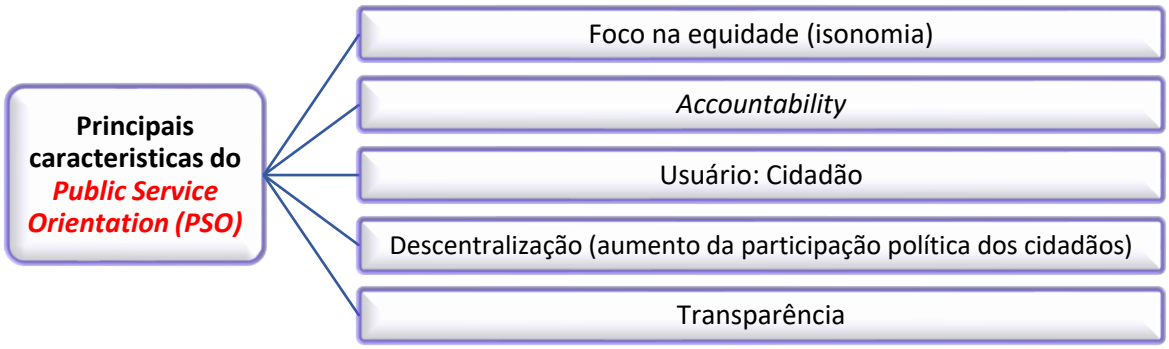
A administração pública deve conferir tratamento igual aos usuários "iguais" (que se encontrem em situações semelhantes). O usuário do serviço público deve ser tratado de **maneira isonômica**. O foco é a busca pela **equidade**.

O conceito de "**cidadão**" é muito mais amplo e complexo do que o conceito de "cliente". O cidadão, além de **direitos**, também tem **deveres e obrigações** perante a sociedade. Ele deve **fiscalizar** a máquina pública, afinal, ele **é o verdadeiro titular da "coisa pública"**. O cidadão traz a ideia de "**coletividade**", de "bem comum".

Nesse sentido, a **descentralização**, assim como no *Consumerism*, se faz fundamental no PSO. Contudo, enquanto no *Consumerism* o objetivo principal da descentralização era aumentar a "satisfação do cliente", no PSO é diferente. Aqui, o principal objetivo da descentralização é facilitar e promover a **participação popular**. O cidadão deve participar politicamente das ações do Estado e, principalmente, deve cobrar os maus gestores (cobrar a prestação de contas). O cidadão deve ser mais ativo!

O Estado, além de oferecer serviços de qualidade, deve agora propiciar meios para que os cidadãos exerçam todas essas atividades. Para tanto, a **transparência** se mostra essencial para o exercício da participação popular.





[16] PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Pública***, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019, pp. 110.



ESQUEMATIZANDO!

- GERENCIALISMO
  - GERENCIALISMO PURO (*Managerialism*)
    - Características
      - Foco na **Eficiência**
      - **Redução de Custos**
      - Usuário: **Contribuinte** (taxpayer)
    - Críticas
      - Falta de efetividade (impacto) das ações
      - Foco excessivo em redução de custos
      - Usuário é visto como um mero contribuinte
  - *CONSUMERISM*
    - Características
      - Foco na **Efetividade**
      - Aumento da **Qualidade / Satisfação** dos clientes
      - Estímulo à **competição**
      - Usuário: **Cliente**
    - Críticas
      - Não são todos serviços publicos que podem ser objeto de competição
      - Usuário do serviço público não pode ser tratado como "cliente"
  - PUBLIC SERVICE ORIENTATION (PSO)
    - Características
      - Foco na **equidade**
      - *Accountability* e Cidadania
      - Usuário: **Cidadão**



(CESPE – TRE-TO – Técnico Judiciário - 2017)

O modelo de administração que admite o cidadão como cliente dos serviços do Estado denomina-se

a) nova governança pública.

b) patrimonialista.

c) burocrático.

d) estado de bem-estar social.

e) administração pública gerencial.

Comentários:

O modelo de administração que admite o cidadão como cliente dos serviços do Estado denomina-se **administração pública gerencial**.

O gabarito é a letra E.

(FCC – DPE-RR – Administrador - 2015)

Na Administração pública,

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

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

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

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

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

Comentários:

Letra A: errada. O estágio gerencial da Nova Administração Pública que busca o aumento da participação social a partir da utilização de instrumentos de transparência é o Public Service Orientation (PSO). O Gerencialismo Puro, por sua vez, tem por objetivo a **redução de custos** e a **eficiência**.

Letra B: errada. De fato, a burocracia é caracterizada pelo controle dos procedimentos. Contudo, "alcance de resultados" (gestão para resultados) é um característica do **gerencialismo,** e não está associada ao modelo burocrático.

Letra C: errada. O PSO é um **modelo gerencial**, e não burocrático.

Letra D: errada. Com efeito, o patrimonialismo é caracterizado pela interpermeabilidade entre o patrimônio público e o patrimônio privado, ou seja, o governante trata o patrimônio público como se fosse dele. Há uma confusão entre o patrimônio público e o patrimônio privado. Contudo, o final da assertiva está incorreto, pois o patrimonialismo não tem "nada a ver" com os líderes carismáticos.

Letra E: correta. A assertiva traz, de forma correta, as características do *Consumerism:* busca pela **qualidade** e **efetividade** dos serviços públicos.

O gabarito é a letra E.

(CESPE – Polícia Federal – Escrivão - 2013)

A administração pública brasileira evoluiu muito no último século abandonou o patrimonialismo, embora ainda persistam alguns traços desse modelo, e cada vez mais o país se aproxima do gerencialismo. No que se refere à administração pública, julgue os itens subsecutivos.

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.

Comentários:

Lembre-se: o modelo gerencial **não** tem por objetivo o rompimento total com o modelo burocrático. Nenhum autor propõe a substituição completa do modelo burocrático pelo modelo gerencial. Pelo contrário, o modelo gerencial pode ser considerado uma "evolução" do modelo burocrático, "aproveitando" muitos dos princípios burocráticos.

Gabarito: errada.

RESUMO ESTRATÉGICO

Estado x Governo x Administração

Estado	Governo	Administração Pública
Ente Intangível	Agente Político	Aparelho
Detém o poder	**Exerce** o poder	**Executa**
Objetivo: Bem comum	Instrumento do Estado	Instrumento do Governo

Modelos de Estado

Absolutista	Liberal	Bem-Estar Social (Welfare State)	Neoliberal
Poderes Absolutos	Direitos de 1ª geração	Concretizar os Direitos de 2ª geração (direitos sociais)	Reestabelecer o Estado mínimo
Origem Divina	Restringir a atuação do Estado (Estado mínimo)	Atuação positiva do Estado	Estado Regulador
Hereditariedade	Estado Não-intervencionista	Estado Intervencionista	Participação do setor privado
Estado Oligárquico (Brasil)	Valorização do indivíduo	Crise fiscal	Estado atua apenas em setores essenciais

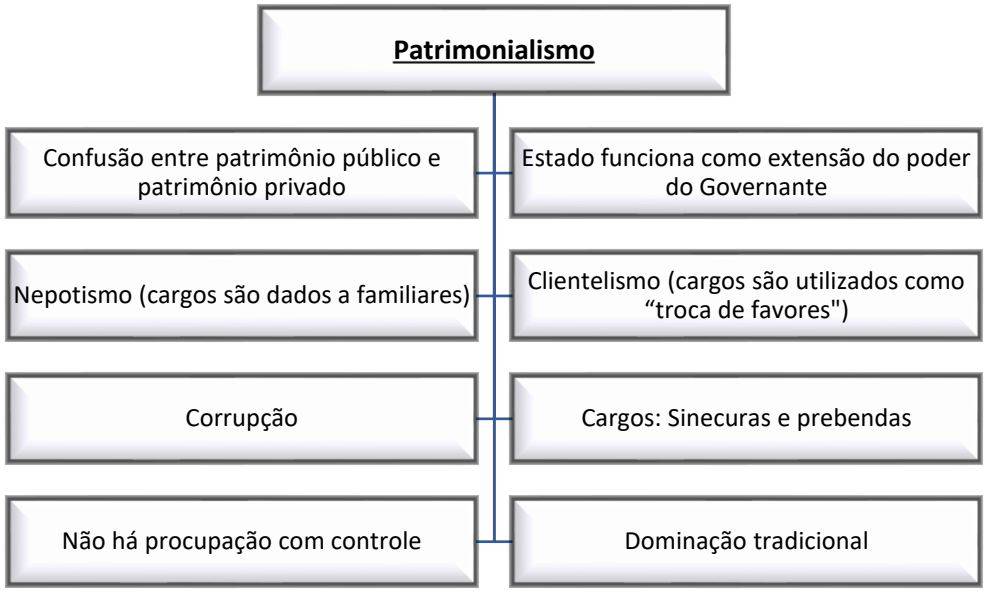
Tipos de Dominação

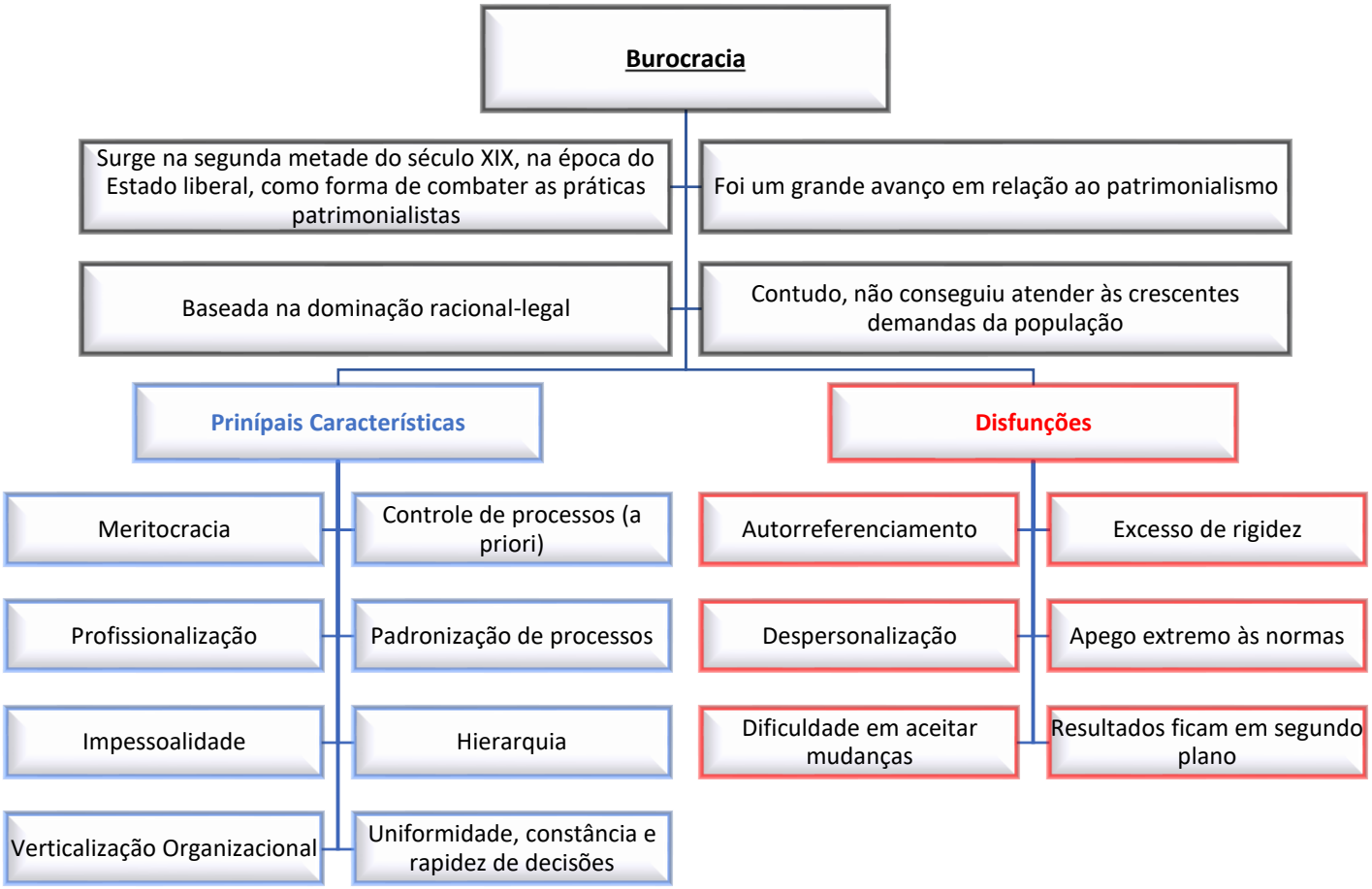
Tradicional	Carismática	Racional-Legal
Tradição e Costumes	**Carisma**	**Leis e Normas**
Autoridade é Soberana	Características pessoais do "herói"	Regras e Disciplina
Típica dos Estados Absolutistas	Não é racional. Poder ser retirada a qualquer momento.	Poder está no "cargo"

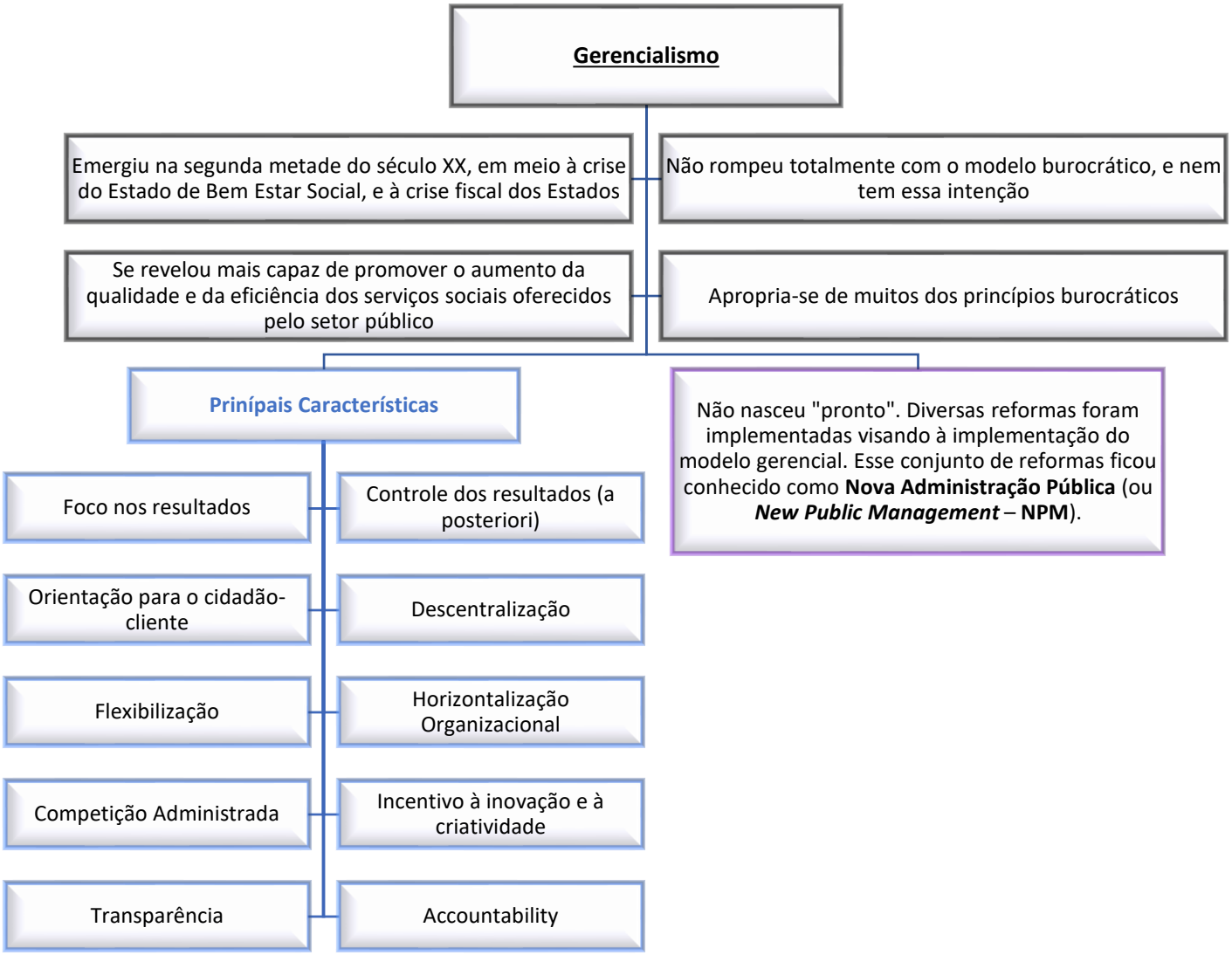
Eficiência x Eficácia x Efetividade

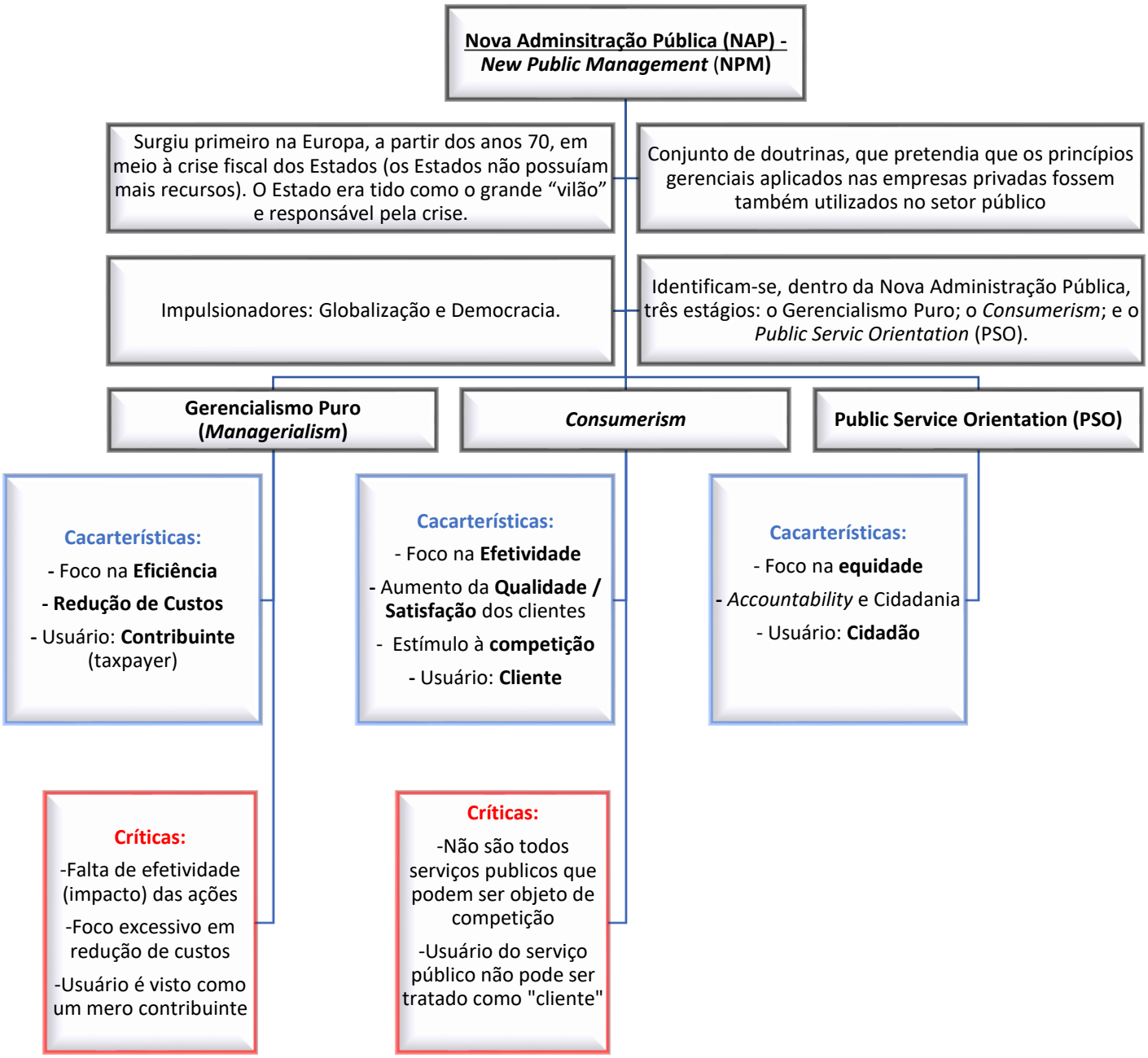
Eficiência	Eficácia	Efetividade
Utilização de **recursos**	Alcance dos **resultados**	**Impacto** causado
Fazer de **forma correta**	Fazer a **coisa certa**	**Gerar benefícios**, transformação
Relaciona-se aos **Meios**	Relaciona-se aos **Fins**	Relaciona-se aos **Benefícios** gerados
Foco **Interno**	Foco **Externo**	Foco **Externo**

Modelos Teóricos de Administração






Gerencialismo
Emergiu na segunda metade do século XX, em meio à crise do Estado de Bem Estar Social, e à crise fiscal dos Estados
Não rompeu totalmente com o modelo burocrático, e nem tem essa intenção
Se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público
Apropria-se de muitos dos princípios burocráticos
Prinípais Características
Não nasceu "pronto". Diversas reformas foram implementadas visando à implementação do modelo gerencial. Esse conjunto de reformas ficou conhecido como Nova Administração Pública (ou New Public Management – NPM).
Foco nos resultados
Controle dos resultados (a posteriori)
Orientação para o cidadão-cliente
Descentralização
Flexibilização
Horizontalização Organizacional
Competição Administrada
Incentivo à inovação e à criatividade
Transparência
Accountability


Nova Adminsitração Pública (NAP) - *New Public Management* (NPM)
Surgiu primeiro na Europa, a partir dos anos 70, em meio à crise fiscal dos Estados (os Estados não possuíam mais recursos). O Estado era tido como o grande "vilão" e responsável pela crise.
Conjunto de doutrinas, que pretendia que os princípios gerenciais aplicados nas empresas privadas fossem também utilizados no setor público
Impulsionadores: Globalização e Democracia.
Identificam-se, dentro da Nova Administração Pública, três estágios: o Gerencialismo Puro; o *Consumerism*; e o *Public Servic Orientation* (PSO).
Gerencialismo Puro (*Managerialism*)
Consumerism
Public Service Orientation (PSO)
Cacarterísticas:
- Foco na **Eficiência**
- **Redução de Custos**
- Usuário: **Contribuinte** (taxpayer)
Cacarterísticas:
- Foco na **Efetividade**
- Aumento da **Qualidade / Satisfação** dos clientes
- Estímulo à **competição**
- Usuário: **Cliente**
Cacarterísticas:
- Foco na **equidade**
- *Accountability* e Cidadania
- Usuário: **Cidadão**
Críticas:
-Falta de efetividade (impacto) das ações
-Foco excessivo em redução de custos
-Usuário é visto como um mero contribuinte
Críticas:
-Não são todos serviços publicos que podem ser objeto de competição
-Usuário do serviço público não pode ser tratado como "cliente"



QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – CGE-CE - 2019)

São princípios típicos da administração pública gerencial

a) centralização, incentivos à criatividade e combate ao nepotismo.

b) delegação de poderes, descentralização e horizontalização de estruturas.

c) descentralização, autoritarismo e rigor técnico.

d) confiança no gestor, visão do cidadão como cliente e verticalização de estruturas.

e) busca por eficiência, autorreferenciamento e delegação de poderes.

Comentários:

Letra A: errada. A **centralização** e o **combate ao nepotismo** são características ligadas ao modelo **burocrático**.

Letra B: correta. De fato, a descentralização e delegação de poderes (baseada na confiança), e a horizontalização de estruturas, são características inerentes à administração pública gerencial.

Letra C: errada. **Autoritarismo** é uma característica relacionada ao modelo **patrimonialista**. Já o **rigor técnico**, está associado à **burocracia**.

Letra D: errada. Confiança no gestor e visão do cidadão como cliente, de fato, são características do modelo gerencial. Contudo, a **verticalização de estruturas** (muitos níveis hierárquicos), é uma característica do modelo **burocrático**.

Letra E: errada. **Autorreferenciamento** é uma característica do modelo **burocrático**.

O gabarito é a letra B.

---

2. (CESPE – PGE-PE - 2019)

O modelo gerencial, motivado pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado e torná-lo mais eficiente, surgiu no Brasil na segunda metade do século XX.

Comentários:

Isso mesmo, meu amigo! O modelo gerencial emergiu na segunda metade do século XX, em meio à **crise fiscal dos Estados** (os Estados estavam "quebrados", em decorrência do gasto excessivo de recursos para a concretização dos direitos sociais no período do *Welfare State*). A eficiência tornou-se essencial, ou seja, o estado deveria reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços.

Gabarito: correta.

---

3. (CESPE – PGE-PE - 2019)

O modelo de gestão pública gerencial atribuía ao funcionário o exercício do controle, ou seja, a garantia do poder do Estado.

Comentários:

É no modelo de administração pública **burocrático** que o controle (a garantia do poder do Estado), é atribuído ao funcionário. O controle transforma-se na razão de ser do funcionário.

Gabarito: errada.

---

4. (CESPE – PGE-PE - 2019)

Para obter melhorias no funcionamento do setor público, o modelo de gestão gerencial rompeu princípios burocráticos e alterou a estrutura de funcionamento desse setor.

Comentários:

A questão está errada.

Você deve estar se perguntando: *"Poxa, professor, o modelo gerencial não rompeu **alguns** princípios burocráticos?".*

Sim, meu amigo. De fato, **alguns** princípios burocráticos foram superados com o advento do gerencialismo. Contudo, da maneira que o examinador escreveu ("rompeu princípios"), ele dá a entender que foi um "rompimento total de princípios". O que, como sabemos, está errado.

Fique atento sempre que aparecer a palavra "rompeu", pois, muito provavelmente, a questão estará errada!

Gabarito: errada.

---

5. (CESPE – PGE-PE - 2019)

O modelo de gestão patrimonialista caracteriza-se pela fusão entre as noções de soberania, pertencente à esfera pública, e patrimônio, concernente à esfera privada.

Comentários:

É isso mesmo. No modelo patrimonialista há uma **confusão** entre a esfera pública e a esfera privada. Misturam-se as noções de soberania (pertencente ao Estado), com o patrimônio privado.

Gabarito: correta.

---

6. (CESPE – PGE-PE - 2019)

Segundo Weber, as características fundamentais de uma burocracia ideal incluem a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade do funcionamento.

Comentários:

De fato, a divisão do trabalho e a previsibilidade do funcionamento são características da burocracia. Contudo, "**flexibilidade organizacional**" é uma característica pertencente ao modelo **gerencial**.

Gabarito: errada.

---

7. (CESPE – SLU-DF - 2019)

O paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da centralização da decisão.

Comentários:

O paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da **descentralização** das decisões.

Gabarito: errada.

---

8. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

Métricas explícitas de desempenho, controle de resultados e administração de recompensas são características associadas ao paradigma burocrático.

Comentários:

O controle de **resultados** é característica do modelo **gerencial**.

O modelo **burocrático**, por sua vez, é caracterizado pelo controle dos **processos**.

Gabarito: errada.

---

9. (CESPE – TCE-MG – Analista de Controle Externo - 2018)

Um gestor público decidiu que irá promover mudanças nas práticas de gestão da organização onde trabalha, adotando como princípios a substituição de normas por incentivos, a delegação de autoridade para agentes, a elaboração de orçamentos com base em resultados e a tomada de medidas de desempenho baseadas na percepção dos cidadãos quanto à qualidade da organização.

Nesse caso, o gestor adotará princípios tipicamente representativos

a) da administração burocrática.

b) da administração científica.

c) do empreendedorismo governamental.

d) da administração patrimonialista.

e) da nova administração pública.

Comentários:

Vejamos as palavras-chave que a assertiva nos traz: "substituição de normas por **incentivos**", "**delegação** de autoridades", "**resultados**", "percepção dos **cidadãos** quanto à **qualidade** da organização".

Agora ficou fácil, não é mesmo?

Tratam-se de princípios tipicamente representativos do modelo de administração gerencialista, ou **Nova Administração Pública** (New Public Management – NPM).

O gabarito é a letra E.

---

10. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

A nova administração pública (NAP) rompeu com as práticas patrimonialistas e o autoritarismo na gestão pública brasileira.

Comentários:

Olha aí, meu amigo! Mais uma vez a CESPE tenta confundir o candidato com o termo "**rompeu**". Dessa vez, a banca afirma que a Nova Administração Pública (Administração Gerencialista) "rompeu" com as praticadas patrimoniais. Já estamos "craques" e sabemos que essa afirmativa está errada! ☺

Gabarito: errada.

---

11. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Descentralização administrativa e competição entre as unidades administrativas são dois princípios da nova administração pública (NAP).

Comentários:

Assertiva perfeita! De fato, a descentralização e a competição administrada, são princípios da Nova Administração Pública.

Gabarito: correta.

---

12. (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.

Comentários:

Assertiva perfeita! O modelo burocrático, mediante normas e procedimentos rígidos, visa a combater a corrupção e o nepotismo.

Gabarito: correta.

---

13. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

A centralização administrativa é um dos pressupostos do modelo da administração pública gerencial.

Comentários:

A centralização administrativa é um dos pressupostos do modelo burocrático. A administração gerencial, por sua vez, está pautada na **descentralização** administrativa.

Gabarito: errada.

---

14. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

São características do modelo gerencial: a impessoalidade, o controle baseado nos processos e a avaliação de desempenho.

Comentários:

O "controle baseado nos **processos**" é característica do modelo burocrático. No modelo gerencial, o controle é baseado nos **resultados**.

Gabarito: errada.

---

15. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

O modelo de administração burocrática, segundo os pressupostos de Max Weber, pressupõe certa racionalidade impessoal.

Comentários:

É isso mesmo. O modelo burocrático é baseado na impessoalidade e na racionalidade.

Gabarito: correta.

---

16. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)

A administração pública burocrática é autorreferente, ao passo que a administração gerencial é orientada para o cidadão.

Comentários:

Assertiva perfeita, meu amigo! Essa é uma das grandes diferenças entre a burocracia e o gerencialismo.

Gabarito: correta.

---

17. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)

Entre os parâmetros norteadores da nova administração pública, destaca-se a adoção de indicadores de desempenho e de controle dos resultados.

Comentários:

A nova administração pública preocupa-se com os resultados. Nesse sentido, "indicadores de desempenho" e "controle de resultados" são, de fato, parâmetros norteadores dessa administração.

Gabarito: correta.



18. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

A profissionalização de cargos públicos foi adotada ainda no modelo de administração patrimonialista, ao final dos anos 90 do século XIX.

Comentários:

A profissionalização de cargos públicos foi adotada no modelo de **administração burocrático.**

Gabarito: errada.

---

19. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

A nova administração pública se baseia na aplicação do poder racional-legal à gestão pública, seguindo parâmetros weberianos.

Comentários:

O modelo que se baseia na aplicação do poder **racional-legal**, seguindo parâmetros weberianos, é o modelo de **administração burocrático.**

Gabarito: errada.

---

20. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 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.

Comentários:

De fato, o paradigma gerencial, contrapondo-se à ideologia do formalismo exagerado, fundamenta-se nos princípios da confiança e da capacitação permanente. Contudo, a "recompensa pelo desempenho", que já era uma característica da "boa administração burocrática", também foi incorporada ao modelo gerencial.

Gabarito: errada.

---

21. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

Comentários:

Essa é uma ótima definição do modelo patrimonialista.

Gabarito: correta.

---

22. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.

Comentários:

É isso mesmo.

Gabarito: correta.

---

23. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

A corrupção e o nepotismo são fenômenos típicos da administração pública patrimonialista.

Comentários:

De fato, corrupção e nepotismo são traços marcantes do modelo patrimonialista.

Gabarito: correta.

---

24. (CESPE – TCE-PE - 2017)

O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.

Comentários:

Assertiva correta! O modelo burocrático é baseado na dominação racional-legal que tem, por princípios, a **impessoalidade** e o **formalismo**.

Gabarito: correta.

---

25. (CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário - 2017)

O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo

a) burocrático.

b) gerencial.

c) de bem-estar.

d) oligárquico.

e) patrimonialista.

Comentários:

"Impessoalidade", "profissionalismo", e "racionalidade técnica", visando ao combate da corrupção e do nepotismo, são aspectos do modelo **burocrático**.

O gabarito é a letra A.

---

26. (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.

Comentários:

As práticas patrimonialistas, que consistem em administrar bens públicos como se fossem bens próprios, fazem parte do modelo **patrimonialista**.

Gabarito: errada.

---

27. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)

No Brasil, a Nova Administração Pública baseava-se no modelo de administração pública gerencial, que incorpora práticas da administração de empresas privadas à administração pública.

Comentários:

É isso mesmo. A Nova Administração Pública (NAP), ou New Public Management, consiste em um conjunto de doutrinas que pretendia que os princípios gerenciais aplicados nas empresas privadas fossem também utilizados no setor público.

Gabarito: correta.

---

28. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)

No modelo de administração pública patrimonial, os bens do Estado são administrados de forma pessoal, como se pertencessem ao próprio governante.

Comentários:

Esse é um dos traços mais marcantes da administração pública patrimonialista!

Gabarito: correta.

---

29. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

A criação das primeiras carreiras administrativas na administração pública e a busca pela adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público são características do modelo de administração burocrática, implantado na década de 30 do século passado.

Comentários:

A Meritocracia, a Profissionalização e a Especialização são características inerentes ao modelo burocrático. Os servidores passam a ser contratados pelo mérito (por exemplo, contratação através de concurso público), e são profissionais especializados em suas funções. Daí, também deriva a ideia da instituição das carreiras públicas.

Gabarito: correta.

---

30. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

Os princípios da administração pública gerencial, surgida no fim do século XX, incluem o combate ao nepotismo e à corrupção, por meio do controle rígido dos processos organizacionais e dos procedimentos operacionais, modo mais seguro de combatê-los.

Comentários:

A assertiva elenca os princípios que surgiram no modelo **burocrático**: combate ao nepotismo e à corrupção e controle rígido dos processos e procedimentos.

Gabarito: errada.

Questões complementares de outras bancas.

31. (FCC – Prefeitura de Recife-PE - 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.

Comentários:

Letra A: correta. O modelo burocrático foi um grande avanço em relação ao modelo patrimonialista. Buscava-se combater a corrupção, o nepotismo e o clientelismo (cargos dados como "troca de favores"). No modelo burocrático os servidores são pessoas contratadas pelo mérito pessoal (por exemplo, contratação através de concurso público). Da mesma forma, a promoção do servidor também deve aferir a meritocracia do funcionário.

Letra B: errada. Pelo contrário! O modelo burocrático foi um grande avanço, focado na **especialização da Administração** e no **combate às práticas do nepotismo**.

Letra C: errada. A questão traz as características do modelo gerencial. O modelo burocrático é caracterizado pela **verticalização das estruturas** organizacionais, com o **aumento dos níveis hierárquicos** e **rigidez dos controles**.

Letra D: errada. O modelo burocrático é focado no **controle dos processos (a priori)**. O controle dos resultados (a posteriori) é característica do modelo gerencial.

Letra E: errada. A assertiva destaca as características do modelo patrimonialista. O modelo burocrático surgiu face à **necessidade de diferenciação entre o patrimônio público e o patrimônio privado**, e foi um período marcado pela **valorização das competências técnicas** (profissionalização e especialização).

O gabarito é a letra A.

---

32. (FCC – Prefeitura de Recife-PE - 2019)

Os modelos de Administração pública que se sucederam apresentam características próprias, que distinguem cada qual dos demais, entre elas

a) a gestão horizontal do modelo burocrático, que substituiu a verticalização de estruturas própria do patrimonialista.

b) a ênfase na preservação do patrimônio público, própria do modelo patrimonialista, com clara separação do patrimônio do governante, o que perdeu força no modelo gerencial a partir das privatizações.

c) a prevalência de controles a priori da atuação pública, de natureza formal, característica do modelo gerencial é considerada uma evolução em relação ao burocrático, que apenas realiza controles a posteriori.

d) o critério técnico de seleção dos servidores, ausente no modelo burocrático e introduzido pelo gerencial, que passou a valorizar a estrutura funcional da Administração.

e) o formalismo e a estrutura hierárquica rígida, próprios do modelo burocrático, aliados à meritocracia, esta também presente no modelo gerencial.

Comentários:

Letra A: errada. O correto seria: "a gestão horizontal do modelo **gerencial**, que substituiu a verticalização de estruturas própria da **burocracia**".

Letra B: errada. No modelo patrimonialista não há preservação do patrimônio público. Pelo contrário, os bens públicos são utilizados para atender finalidades particulares do governante. O Estado funciona como uma extensão do poder do governante, que não diferencia o seu patrimônio particular, do patrimônio público.

Letra C: errada. A prevalência de controles **a priori (controle de processos)** da atuação pública, de **natureza formal**, são características do modelo **burocrático**. O modelo gerencial, por sua vez, é caracterizado por controles a posteriori (controle de resultados).

Nesse sentido, pode-se dizer que *"a prevalência de controles **a posteriori** (característica do modelo gerencial) é considerada uma evolução em relação ao modelo burocrático, que apenas realiza controles **a priori**".*

Letra D: errada. O critério técnico de seleção de servidores (meritocracia), é sim uma característica do modelo burocrático.

Letra E: correta. Perfeito! O formalismo, a estrutura hierárquica rígida, e a meritocracia, são características do modelo burocrático.

Como sabemos, o modelo gerencial aproveitou diversas características da burocracia, dentre elas a **meritocracia**.

O gabarito é a letra E.

---

33. (FCC – Prefeitura de Recife-PE - 2019)

Com o advento do modelo de Administração pública gerencial, o cidadão passou a ser o foco da atuação administrativa. Nesse cenário, alguns conceitos ganharam ênfase no setor público, como o de accountability, diretamente ligado à

a) governabilidade, consistindo no funcionamento pleno e harmônico das instituições públicas, assegurando os direitos dos cidadãos.

b) transparência, correspondendo à obrigação de prestação de contas, pelos agentes públicos, dos resultados das ações governamentais.

c) sustentabilidade financeira das ações públicas, notadamente a forma como são geridos os recursos oriundos da sociedade.

d) governança, correspondendo à relação instrumental entre os diversos agentes envolvidos na atuação administrativa, inclusive aqueles do setor privado.

e) responsabilidade fiscal, significando o pleno cumprimento de metas pré-estabelecidas pelo Governo em seu planejamento orçamentário.

Comentários:

Accountability está ligado à **transparência**. Refere-se ao dever **de prestar contas** aliado ao dever de agir de **forma ética** e **transparente**.

O gabarito é a letra B.

---

34. (FGV – Prefeitura de Niterói-RJ – Auditor de Controle Interno - 2018)

Relacione as formas de Administração Pública às suas respectivas características.

I. Patrimonialista

II. Burocrática

III. Gerencial

( ) Rigidez nos procedimentos e na hierarquia.

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

( ) Promove a descentralização política.

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

a) I – II – III.

b) I – III – II.

c) III – I – II.

d) II – III – I.

e) II – I – III.

Comentários:

Modelo patrimonialista - **Não existe uma distinção clara entre o público e o privado**. O governante utiliza os bens públicos para atender aos seus interesses particulares.

Modelo burocrático - **Rigidez nos procedimentos e na hierarquia**. Controle rígido nos processos. Estrutura organizacional verticalizada (muitos níveis hierárquicos).

Modelo gerencial - **Promove a descentralização política.** Flexibilização organizacional. Horizontalização da estrutura organizacional (menos níveis hierárquicos). Delegação de poderes.

O gabarito é a letra E.

---

35. (FCC – DPE-AM – Analista - 2018)

A evolução do modelo de Administração pública ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1930, passou pela superação do modelo patrimonialista, a partir da implementação do modelo burocrático, este que, entre as modificações implementadas,

a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.

b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.

c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.

d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.

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

Comentários:

Letra A: errada. A burocracia adotou um sistema **centralizado** e **vertical** das relações de subordinação.

Letra B: errada. O modelo patrimonialista (que precedeu o modelo burocrático) não possuía rigidez formal.

Letra C: correta. Exatamente. O modelo burocrático buscou combater o clientelismo e o nepotismo, mediante a adoção de critérios de meritocracia, impessoalidade e profissionalização dos servidores.

Letra D: errada. Foi a burocracia que instituiu o controle a priori. O controle por resultados (a posteriori), é uma característica do modelo gerencial.

Letra E: errada. Conforme já mencionado, o modelo patrimonial não possuía rigidez formal.

O gabarito é a letra C.

---

36. (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.

Comentários:

Letra A: errada. "Especialização da Administração" e "padronização de procedimentos" são **características inerentes ao modelo burocrático**.

Letra B: errada. Meritocracia é uma característica que surgiu no modelo burocrático, visando a combater o clientelismo e o nepotismo, próprios do modelo **patrimonialista**. Destaque-se que a meritocracia foi "aproveitada" pelo modelo gerencial.

Letra C: errada. É exatamente o contrário! O modelo gerencial apresenta, como um de seus traços distintivos em relação ao modelo burocrático, a **horizontalização** das estruturas, substituindo as estruturas **verticais** características da burocracia.

Letra D: correta. É isso mesmo. No modelo gerencial o foco é o **controle de resultados**, exercido a posteriori, e não apenas controles estritamente formais (procedimentais, controle de processos, a priori).

Letra E: errada. De fato uma das características do modelo gerencial é a transferência de serviços públicos a entidades do terceiro setor, quebrando o monopólio da prestação de serviços públicos e incentivando a competitividade e a concorrência.

Contudo, as **atividades próprias do núcleo estratégico** do Estado não fazem parte dessa transferência.

O **núcleo estratégico** é o "Governo em si". É onde são definidas as políticas públicas e as leis. No Poder Executivo, por exemplo, corresponde ao Presidente da República e à Cúpula dos Ministérios. É onde as decisões estratégicas são tomadas. As atividades do núcleo estratégico são necessariamente Estatais.

Aproveitando o ensejo, gostaria de destacar outro ponto. Assim, como as atividades do núcleo estratégico, as **atividades exclusivas** do estado também não são passíveis de serem "transferidas" ao terceiro setor.

Atividades Exclusivas do Estado são aquelas atividades ligadas ao poder "extroverso" do Estado (poder de constituir obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites). Como exemplo, pode-se citar as atividades de fiscalização, regulamentação e policiamento. São serviços que devem ser prestados exclusivamente pelo Estado.

"Ué professor, então quais serviços podem ser transferidos?"

Respondo: Os serviços relacionados às **atividades não exclusivas**. Tratam-se de serviços onde o Estado atua simultaneamente com organizações públicas não estatais e organizações privadas. Exemplos: hospitais, escolas e universidades.

O gabarito é a letra D.

---

37. (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.

Comentários:

Letra A: correta. É isso mesmo! O controle de resultados das ações públicas, no modelo gerencial, passa a ser exercido a posteriori (nos resultados), e não mais apenas controles estritamente formais (nos processos).

Letra B: errada. O clientelismo é uma prática predominante do modelo **patrimonialista**. A meritocracia é uma prática que foi implantada no modelo burocrático, visando a combater o nepotismo e o clientelismo. Destaque-se que a meritocracia foi "aproveitada" pelo modelo gerencial.

Letra C: errada. A **especialização técnica dos servidores** é característica que surgiu no modelo **burocrático**. O modelo burocrático emergiu exatamente para combater as práticas patrimonialistas.

Letra D: errada. A verticalização das estruturas hierárquicas é característica do modelo burocrático. No modelo gerencial há a **horizontalização** das estruturas.

Letra E: errada. Perceba que, mais uma vez, a FCC tenta confundir o candidato dizendo que, no modelo gerencial, há a transferência (à iniciativa privada) de atividades constantes do núcleo estratégico do Estado. Isso está errado.

Conforme estudamos, as atividades do núcleo estratégico e as atividades exclusivas do estado, são atividades que devem ser prestadas e executadas exclusivamente pelo poder público. Não podem ser "transferidas" à iniciativa privada.

As atividades que podem ser objeto de transferência são as chamadas "**atividades não exclusivas**".

O gabarito é a letra A.

---

38. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

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

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

a) patrimonialista;

b) consumerista;

c) social-democrata;

d) burocrático;

e) contingencial.

Comentários:

Estamos diante de um caso de clientelismo (oferecer um cargo como uma "troca de favores"), atitude típica do modelo **patrimonialista**.

O gabarito é a letra A.

---

39. (FCC – ALESE – Analista Legislativo - 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.

Comentários:

Letra A: errado. A assertiva inverteu os conceitos. O correto seria: "O modelo **burocrático** de administração pública é contemporâneo ao modelo **patrimonialista**, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes".

Letra B: correta. É isso mesmo!

Letra C: errado. O modelo patrimonialista foi o primeiro dos três modelos. Além disso, no modelo patrimonialista não havia rigidez de estruturas hierárquicas. Esta é uma característica do modelo burocrático.

Letra D: errado. Como sabemos, o modelo patrimonialista foi o primeiro dos três modelos. É um modelo marcado pela **irresponsabilidade fiscal**.

Letra E: errado. Assertiva totalmente sem "pé nem cabeça".

O gabarito é a letra B.

---

40. (FCC – DPE-RS – Analista - 2017)

O modelo de Administração pública gerencial, implementado no Brasil a partir dos anos 1990, introduziu algumas inovações em relação ao modelo burocrático, dele se diferenciando, entre outros aspectos, pela

I. possibilidade de contratualização de resultados para ampliação de autonomia das entidades.

II. verticalização das estruturas hierárquicas e combate ao patrimonialismo.

III. meritocracia e controle dos processos administrativos.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I.

b) II.

c) I e III.

d) II e III.

e) III.

Comentários:

Assertiva I: De fato, uma das grandes diferenças entre o modelo burocrático e o modelo gerencial é que este (gerencial) tem foco nos **resultados**. Portanto, a ampliação de autonomia das entidades (baseadas na descentralização e delegação de poder), são traços característicos da administração gerencial.

Assertiva II: A assertiva destaca características presentes no modelo burocrático.

Assertiva III: Mais uma vez, a assertiva elenca características do modelo burocrático.

Portanto, somente a primeira assertiva traz características inerentes ao modelo gerencial, que o diferencia do modelo burocrático.

O gabarito é a letra A.

---

41. (FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário - 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.

Comentários:

O examinador quer saber quais dessas características constitui uma característica **própria** e **inovadora** do modelo gerencial.

Letra A: errada. O combate ao patrimonialismo já advém desde o modelo burocrático. Portanto, não é uma característica inovadora.

Letra B: correta. A grande alteração que o modelo gerencial busca é o tipo de controle, que passa a ser por **resultados**. O modelo burocrático pauta-se pelo controle de **processos**. Portanto, trata-se de uma característica inovadora, em relação aos modelos anteriores.

Letra C: errada. Trata-se de uma característica da burocracia.

Letra D: errada. A **profissionalização**, de fato, é uma característica presente no modelo gerencial. Contudo, não é um aspecto inovador, pois surgiu no modelo burocrático.

Letra E: errada. Tratam-se de características que surgiram no modelo burocrático. Destaque-se que a meritocracia foi "aproveitada" pelo modelo gerencial.

O gabarito é a letra B.

---

42. (FCC – AL-MS – Analista em Recursos Humanos - 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.

Comentários:

Assertiva I: correta. Essa é uma das grandes diferenças entre o modelo burocrático e o modelo gerencial.

Assertiva II: correta. A assertiva traz, corretamente, outra diferença entre esses dois modelos. Enquanto o burocrático possui uma estrutura hierárquica rígida e verticalizada (com muitos níveis hierárquicos), o modelo gerencial é caracterizado por uma estrutura hierárquica mais flexível e horizontalizada (menos níveis hierárquicos).

Assertiva III: errada. Uma característica típica do modelo burocrático é exatamente a **separação entre público e privado**, que era um traço marcante do modelo patrimonialista. Foi no modelo burocrático que se introduziu a ideia de **meritocracia**, no intuito de combater o nepotismo e o clientelismo.

O gabarito é a letra D.

---

43. (FCC – Copergás-PE – Analista Administrador - 2016)

Constitui característica do modelo de Administração pública burocrática:

a) Inexistência de distinção entre a esfera pública e privada.

b) Controle a posteriori das ações públicas.

c) Competência técnica e meritocracia.

d) Ausência de padronização dos procedimentos, gerando casuísmos.

e) Falta de hierarquia e nepotismo.

Comentários:

Letra A: errada. Esta é uma característica do modelo **patrimonialista**.

Letra B: errada. Controle a posteriori das ações é um característica do modelo **gerencial**.

Letra C: correta. Bingo! Competência técnica (profissionalização) e meritocracia são, de fato, características que surgiram no modelo burocrático.

Letra D: errada. Tratam-se de características do modelo patrimonialista.

Letra E: errada. Mais uma vez, são características do modelo patrimonialista.

O gabarito é a letra C.

---

44. (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.

Comentários:

- **Gerencialismo** Puro: Eficiência e redução de custos (economia).

- ***Consumerism***: Efetividade e qualidade dos serviços públicos.

- **Public Service Orientation**: Equidade, *accountability* e cidadania.

O gabarito é a letra E.

---

45. (FCC – TCE-AM – Auditor - 2015)

A partir da metade da década de 1980, a reforma gerencial do setor público, sem abandonar o conceitual empresarial vinculado à eficiência – característico do gerencialismo puro, ganhou novos rumos em direção ao consumerism, incorporando inovações destinadas a atender aos anseios dos clientes/consumidores, dentre as quais destaca-se a implementação da

a) racionalização orçamentária.

b) gestão da qualidade total.

c) definição das responsabilidades das agências governamentais.

d) privatização.

e) avaliação do desempenho organizacional.

Comentários:

O *consumerism* tem por objetivo o foco no cliente e a **qualidade** dos serviços públicos.

O gabarito é a letra B.

---

46. (FCC – TCE-CE – Analista de Controle Externo - 2015)

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, três visões da Administração pública, com razoável grau de intercâmbio entre elas, surgiram do debate sobre a aplicação da administração gerencial, também conhecida como managerialism, ao setor público: o Gerencialismo Puro, o Consumerism e a Public Service Orientation – PSO. Sobre o tema, é correto afirmar:

a) A Public Service Orientation – PSO introduziu a contratualização de resultados no setor público, visando a estimular o controle e avaliação dos serviços públicos.

b) A introdução do Gerencialismo Puro na Administração pública teve como principais objetivos reduzir os custos do setor público e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

c) Os principais instrumentos gerenciais introduzidos pelo Consumerism para alcançar eficiência foram o controle orçamentário e a avaliação de desempenho organizacional.

d) O Consumerism introduziu o conceito de qualidade no serviço público, chamando a atenção para a efetividade dos serviços prestados.

e) O Gerencialismo Puro substituiu o conceito de consumidor pelo de cidadão e resgatou a participação como mecanismo de transparência.

Comentários:

Letra A: errada. Foi o *consumerism* que introduziu a contratualização de resultados no setor público.

Letra B: errada. De fato, o principal objetivo do Gerencialismo Puro na Administração foi reduzir os custos (a qualquer preço!). Contudo, foi o consumerism que buscou assegurar a qualidade dos serviços públicos.

Letra C: errada. Aumento da eficiência e redução de custos, são características do Gerencialismo Puro.

Letra D: correta. Assertiva perfeita! O foco do consumerism é a efetividade e a qualidade dos serviços públicos.

Letra E: errada. Foi o Public Service Orientation (PSO) que substituiu o conceito de usuário-consumidor pelo de usuário-cidadão e resgatou a participação como mecanismo de transparência. No Gerencialismo Puro o usuário do serviço público é tido apenas como "financiador do sistema"!

O gabarito é a letra D.

---

47. (FCC – TER-RR – Analista Judiciário - 2015)

O movimento da Nova Gestão Pública – NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

a) descentralização, transferindo recursos e atribuições para os governos subnacionais.

b) desconcentração administrativa, pela delegação de competência aos administradores públicos, transformando- os em gerentes cada vez mais autônomos.

c) centralização das decisões, com confiança limitada e não desconfiança total no servidor.

d) desconcentração administrativa, com controle a posteriori, e não controle passo a passo, dos processos administrativos.

e) passagem de uma gestão autocentrada para uma abordagem que se orienta pela identificação e atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos.

Comentários:

O foco principal da NGP passa a ser nos resultados. A gestão "centralizada e hirerarquizada", passa a ser **descentralizada** e horizontalizada. A NGP é orientada predominantemente pelos valores da eficiência e **qualidade na prestação de serviços públicos** e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Ou seja, busca-se atender às necessidades e interesses dos cidadãos.

Portanto, a única alternativa que traz uma característica do modelo gerencial é a letra E.

A alternativa A não traz o conceito correto de descentralização. As alternativas B e D falam em desconcentração, o que está errado. E a alternativa C fala em centralização, o que também está errado, tendo em vista que o modelo gerencialista é pautado na descentralização.

O gabarito é a letra E.

---

48. (FCC – MPE-MA – Analista Ministerial - 2015)

A respeito do Novo Gerencialismo Público ou Nova Gestão Pública, conhecido como New Public Management é INCORRETO afirmar:

a) Fundamenta-se na premissa básica denominada accountability, que corresponde à redução drástica de custos, desestatização e busca da eficiência na prestação de serviços.

b) Apresentou três estágios: o gerencialismo puro, o consumerism e o Public Service Orientation.

c) Foi impulsionado por fatores como a democracia, cobrando eficiência e participação nas decisões, e globalização, trazendo tecnologias de informação e comunicação.

d) Apresentou, como principais resultados obtidos em nível mundial: redução do tamanho dos governos, melhoria nos processos, melhoria na eficácia e descentralização.

e) Consiste em um conjunto de doutrinas, surgidas na década de 1970, que pretendia que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados à Administração Pública.

Comentários:

Letra A: errada. *Accountability* é o dever de **prestar contas** aliado ao dever de agir de forma ética e transparente.

Letra B: correta. O NPM apresentou esses três estágios.

Letra C: correta. A assertiva traz, de forma correta, os fatores que impulsionaram o Novo Gerencialismo Público: democracia e globalização.

Letra D: correta. De fato, tratam-se de resultados obtidos pela NPM.

Letra E: correta. A assertiva define corretamente o New Public Management.

O gabarito é a letra A.

---

49. (FGV – DPE-RO – Analista de Defensoria Pública - 2015)

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

a) o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal;

b) os processos e controles são centrais ao funcionamento das organizações;

c) a impessoalidade nas relações é uma característica fundamental;

d) a periferia operacional é separada do núcleo estratégico;

e) os serviços são moldados como quasi-mercados.

Comentários:

Letra A: correta. É isso mesmo! Na administração patrimonialista os cargos são dados aos "amigos do rei" e familiares. Portanto, há um forte vínculo de fidelidade pessoal.

Letra B: errada. **Não há preocupação** com processos e controles na administração pública patrimonialista.

Letra C: errada. Pelo contrário! No modelo de administração patrimonialista há clara **afronta ao princípio da impessoalidade**.

Letra D: errada. No patrimonialismo não há essa divisão. Trata-se de uma característica da **administração pública gerencial**.

Letra E: errada. A expressão "quase-mercados" é utilizada quando a administração pública "se aproxima" do modelo da administração privada. Mais uma vez, trata-se de uma característica do modelo de **administração pública gerencial**.

O gabarito é a letra A.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – CGE-CE - 2019)

São princípios típicos da administração pública gerencial

a) centralização, incentivos à criatividade e combate ao nepotismo.

b) delegação de poderes, descentralização e horizontalização de estruturas.

c) descentralização, autoritarismo e rigor técnico.

d) confiança no gestor, visão do cidadão como cliente e verticalização de estruturas.

e) busca por eficiência, autorreferenciamento e delegação de poderes.

2. (CESPE – PGE-PE - 2019)

O modelo gerencial, motivado pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado e torná-lo mais eficiente, surgiu no Brasil na segunda metade do século XX.

3. (CESPE – PGE-PE - 2019)

O modelo de gestão pública gerencial atribuía ao funcionário o exercício do controle, ou seja, a garantia do poder do Estado.

4. (CESPE – PGE-PE - 2019)

Para obter melhorias no funcionamento do setor público, o modelo de gestão gerencial rompeu princípios burocráticos e alterou a estrutura de funcionamento desse setor.

5. (CESPE – PGE-PE - 2019)

O modelo de gestão patrimonialista caracteriza-se pela fusão entre as noções de soberania, pertencente à esfera pública, e patrimônio, concernente à esfera privada.

6. (CESPE – PGE-PE - 2019)

Segundo Weber, as características fundamentais de uma burocracia ideal incluem a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade do funcionamento.

7. (CESPE – SLU-DF - 2019)

O paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da centralização da decisão.

8. (CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

Métricas explícitas de desempenho, controle de resultados e administração de recompensas são características associadas ao paradigma burocrático.

9. (CESPE – TCE-MG – Analista de Controle Externo - 2018)

Um gestor público decidiu que irá promover mudanças nas práticas de gestão da organização onde trabalha, adotando como princípios a substituição de normas por incentivos, a delegação de autoridade para agentes, a elaboração de orçamentos com base em resultados e a tomada de medidas de desempenho baseadas na percepção dos cidadãos quanto à qualidade da organização.

Nesse caso, o gestor adotará princípios tipicamente representativos

a) da administração burocrática.

b) da administração científica.

c) do empreendedorismo governamental.

d) da administração patrimonialista.

e) da nova administração pública.

10. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

A nova administração pública (NAP) rompeu com as práticas patrimonialistas e o autoritarismo na gestão pública brasileira.

11. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Descentralização administrativa e competição entre as unidades administrativas são dois princípios da nova administração pública (NAP).

12. (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.

13. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

A centralização administrativa é um dos pressupostos do modelo da administração pública gerencial.

14. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

São características do modelo gerencial: a impessoalidade, o controle baseado nos processos e a avaliação de desempenho.

15. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

O modelo de administração burocrática, segundo os pressupostos de Max Weber, pressupõe certa racionalidade impessoal.

16. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)

A administração pública burocrática é autorreferente, ao passo que a administração gerencial é orientada para o cidadão.

17. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)

Entre os parâmetros norteadores da nova administração pública, destaca-se a adoção de indicadores de desempenho e de controle dos resultados.

18. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

A profissionalização de cargos públicos foi adotada ainda no modelo de administração patrimonialista, ao final dos anos 90 do século XIX.

19. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

A nova administração pública se baseia na aplicação do poder racional-legal à gestão pública, seguindo parâmetros weberianos.

20. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 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.

21. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

22. (CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.

23. (CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

A corrupção e o nepotismo são fenômenos típicos da administração pública patrimonialista.

24. (CESPE – TCE-PE - 2017)

O poder racional-legal, representado por princípios como impessoalidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.

25. (CESPE – TRE-PE – Analista Judiciário - 2017)

O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo

a) burocrático.

b) gerencial.

c) de bem-estar.

d) oligárquico.

e) patrimonialista.

26. (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.

27. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)

No Brasil, a Nova Administração Pública baseava-se no modelo de administração pública gerencial, que incorpora práticas da administração de empresas privadas à administração pública.

28. (CESPE – FUB – Auxiliar em Administração - 2016)

No modelo de administração pública patrimonial, os bens do Estado são administrados de forma pessoal, como se pertencessem ao próprio governante.

29. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

A criação das primeiras carreiras administrativas na administração pública e a busca pela adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público são características do modelo de administração burocrática, implantado na década de 30 do século passado.

30. (CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

Os princípios da administração pública gerencial, surgida no fim do século XX, incluem o combate ao nepotismo e à corrupção, por meio do controle rígido dos processos organizacionais e dos procedimentos operacionais, modo mais seguro de combatê-los.

Questões complementares de outras bancas.

31. (FCC – Prefeitura de Recife-PE - 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.

32. (FCC – Prefeitura de Recife-PE - 2019)

Os modelos de Administração pública que se sucederam apresentam características próprias, que distinguem cada qual dos demais, entre elas

a) a gestão horizontal do modelo burocrático, que substituiu a verticalização de estruturas própria do patrimonialista.

b) a ênfase na preservação do patrimônio público, própria do modelo patrimonialista, com clara separação do patrimônio do governante, o que perdeu força no modelo gerencial a partir das privatizações.

c) a prevalência de controles a priori da atuação pública, de natureza formal, característica do modelo gerencial é considerada uma evolução em relação ao burocrático, que apenas realiza controles a posteriori.

d) o critério técnico de seleção dos servidores, ausente no modelo burocrático e introduzido pelo gerencial, que passou a valorizar a estrutura funcional da Administração.

e) o formalismo e a estrutura hierárquica rígida, próprios do modelo burocrático, aliados à meritocracia, esta também presente no modelo gerencial.

33. (FCC – Prefeitura de Recife-PE - 2019)

Com o advento do modelo de Administração pública gerencial, o cidadão passou a ser o foco da atuação administrativa. Nesse cenário, alguns conceitos ganharam ênfase no setor público, como o de accountability, diretamente ligado à

a) governabilidade, consistindo no funcionamento pleno e harmônico das instituições públicas, assegurando os direitos dos cidadãos.

b) transparência, correspondendo à obrigação de prestação de contas, pelos agentes públicos, dos resultados das ações governamentais.

c) sustentabilidade financeira das ações públicas, notadamente a forma como são geridos os recursos oriundos da sociedade.

d) governança, correspondendo à relação instrumental entre os diversos agentes envolvidos na atuação administrativa, inclusive aqueles do setor privado.

e) responsabilidade fiscal, significando o pleno cumprimento de metas pré-estabelecidas pelo Governo em seu planejamento orçamentário.

34. (FGV – Prefeitura de Niterói-RJ – Auditor de Controle Interno - 2018)

Relacione as formas de Administração Pública às suas respectivas características.

I. Patrimonialista

II. Burocrática

III. Gerencial

( ) Rigidez nos procedimentos e na hierarquia.

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

( ) Promove a descentralização política.

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

a) I – II – III.

b) I – III – II.

c) III – I – II.

d) II – III – I.

e) II – I – III.

35. (FCC – DPE-AM – Analista - 2018)

A evolução do modelo de Administração pública ocorrida no Brasil a partir dos anos de 1930, passou pela superação do modelo patrimonialista, a partir da implementação do modelo burocrático, este que, entre as modificações implementadas,

a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.

b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.

c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.

d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.

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

36. (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.

37. (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.

38. (FGV – TJ-SC – Analista Administrativo - 2018)

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

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

a) patrimonialista;

b) consumerista;

c) social-democrata;

d) burocrático;

e) contingencial.

39. (FCC – ALESE – Analista Legislativo - 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.

40. (FCC – DPE-RS – Analista - 2017)

O modelo de Administração pública gerencial, implementado no Brasil a partir dos anos 1990, introduziu algumas inovações em relação ao modelo burocrático, dele se diferenciando, entre outros aspectos, pela

I. possibilidade de contratualização de resultados para ampliação de autonomia das entidades.

II. verticalização das estruturas hierárquicas e combate ao patrimonialismo.

III. meritocracia e controle dos processos administrativos.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I.

b) II.

c) I e III.

d) II e III.

e) III.

41. (FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário - 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.

42. (FCC – AL-MS – Analista em Recursos Humanos - 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.

43. (FCC – Copergás-PE – Analista Administrador - 2016)

Constitui característica do modelo de Administração pública burocrática:

a) Inexistência de distinção entre a esfera pública e privada.

b) Controle a posteriori das ações públicas.

c) Competência técnica e meritocracia.

d) Ausência de padronização dos procedimentos, gerando casuísmos.

e) Falta de hierarquia e nepotismo.

44. (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.

45. (FCC – TCE-AM – Auditor - 2015)

A partir da metade da década de 1980, a reforma gerencial do setor público, sem abandonar o conceitual empresarial vinculado à eficiência − característico do gerencialismo puro, ganhou

novos rumos em direção ao consumerism, incorporando inovações destinadas a atender aos anseios dos clientes/consumidores, dentre as quais destaca-se a implementação da

a) racionalização orçamentária.

b) gestão da qualidade total.

c) definição das responsabilidades das agências governamentais.

d) privatização.

e) avaliação do desempenho organizacional.

46. (FCC – TCE-CE – Analista de Controle Externo - 2015)

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, três visões da Administração pública, com razoável grau de intercâmbio entre elas, surgiram do debate sobre a aplicação da administração gerencial, também conhecida como managerialism, ao setor público: o Gerencialismo Puro, o Consumerism e a Public Service Orientation − PSO. Sobre o tema, é correto afirmar:

a) A Public Service Orientation − PSO introduziu a contratualização de resultados no setor público, visando a estimular o controle e avaliação dos serviços públicos.

b) A introdução do Gerencialismo Puro na Administração pública teve como principais objetivos reduzir os custos do setor público e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

c) Os principais instrumentos gerenciais introduzidos pelo Consumerism para alcançar eficiência foram o controle orçamentário e a avaliação de desempenho organizacional.

d) O Consumerism introduziu o conceito de qualidade no serviço público, chamando a atenção para a efetividade dos serviços prestados.

e) O Gerencialismo Puro substituiu o conceito de consumidor pelo de cidadão e resgatou a participação como mecanismo de transparência.

47. (FCC – TER-RR – Analista Judiciário - 2015)

O movimento da Nova Gestão Pública − NGP sugere novos paradigmas gerenciais para a Administração pública, um dos quais é a gestão por resultados. É característica desse modelo:

a) descentralização, transferindo recursos e atribuições para os governos subnacionais.

b) desconcentração administrativa, pela delegação de competência aos administradores públicos, transformando- os em gerentes cada vez mais autônomos.

c) centralização das decisões, com confiança limitada e não desconfiança total no servidor.

d) desconcentração administrativa, com controle a posteriori, e não controle passo a passo, dos processos administrativos.

e) passagem de uma gestão autocentrada para uma abordagem que se orienta pela identificação e atendimento às necessidades e interesses dos cidadãos.

48. (FCC – MPE-MA – Analista Ministerial - 2015)

A respeito do Novo Gerencialismo Público ou Nova Gestão Pública, conhecido como New Public Management é INCORRETO afirmar:

a) Fundamenta-se na premissa básica denominada accountability, que corresponde à redução drástica de custos, desestatização e busca da eficiência na prestação de serviços.

b) Apresentou três estágios: o gerencialismo puro, o consumerism e o Public Service Orientation.

c) Foi impulsionado por fatores como a democracia, cobrando eficiência e participação nas decisões, e globalização, trazendo tecnologias de informação e comunicação.

d) Apresentou, como principais resultados obtidos em nível mundial: redução do tamanho dos governos, melhoria nos processos, melhoria na eficácia e descentralização.

e) Consiste em um conjunto de doutrinas, surgidas na década de 1970, que pretendia que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados à Administração Pública.

49. (FGV – DPE-RO – Analista de Defensoria Pública - 2015)

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

a) o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal;

b) os processos e controles são centrais ao funcionamento das organizações;

c) a impessoalidade nas relações é uma característica fundamental;

d) a periferia operacional é separada do núcleo estratégico;

e) os serviços são moldados como quasi-mercados.



GABARITO

GABARITO

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

Referências Bibliográficas

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

BRESSER PEREIRA. Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: Bresser Pereira LC, Spink P, organizadores. ***Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial***. 4ª edição. Rio de Janeiro, FGV: 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. ***Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais***, 5ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.

PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Geral e Pública para AFRF e AFT***, 3ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2017.

PALUDO, Augustinho Vicente. ***Administração Pública***, 8ª edição. Rio de Janeiro, Editora Método: 2019.

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.