Estratégia Concursos

Aula 00

Passo Estratégico de Administração Pública p/ TCU (Auditor - Auditoria Governamental) - 2020

Autor:
Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

20 de Janeiro de 2020

Evolução da Administração Pública

1 – Apresentação 2
2 – Análise Estatística 5
3 – Análise das Questões 7
3.1 – Evolução da Administração Pública 7
4 – Questionário de Revisão 15
5 – Conclusão 43



1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia,** sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico.

E eu sou **Vinícius de Oliveira,** Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009.

Creio que muitos de vocês já conheçam o "Passo", no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas, coaches e, principalmente, como concurseiros do que é e de como o "Passo" pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo "cobrável" em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do "Passo". A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real,**

consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso - privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada**.

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca**.

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumamos dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O *Passo Estratégico* expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos

merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o "Passo" servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes**!

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina**. Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá "de jeito nenhum" ser esquecido ou deixado para trás**, tudo bem?

Vamos ao relatório?

2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, achamos interessante neste **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas para tribunais, órgãos de controle, órgãos do executivo e outros órgãos análogos realizadas nos últimos 4 anos pela banca Cespe,** cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados "dentro" da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc. Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.**

No que diz respeito aos dados em si, a disciplina foi dividida em **13 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **7,69% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático**.

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem.

Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Questões	Incidência
Evolução da Administração Pública	35	14,29%
Total	245	100,00%
Média	18,85	7,69%

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. O tópico **Evolução da Administração Pública** apresenta uma incidência acima da média, sendo o **segundo tema mais comum em todas as provas analisadas!**

Com base nos dados históricos acima, podemos concluir que o assunto **Evolução da Administração Pública deve ter o estudo priorizado!**

3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender a forma como a banca cobra esse tema.

3.1 – EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. (CESPE / TRE-TO – TJAA - 2017)

O modelo de administração pública no qual não há distinção na forma de gerenciar bens públicos e privados denomina-se

a) neoliberal.

b) de bem-estar social.

c) gerencialista.

d) patrimonialista.

e) burocrático.

Comentários

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano, que não distingue o patrimônio público e seus bens privados. Como consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

Gabarito: D

---

2. (CESPE / TRE-TO – TJAA - 2017)

O processo de burocratização que instituiu um modelo de gestão pública pautado no uso do poder racional-legal e na incorporação da racionalidade técnica e do profissionalismo ocorreu no governo de

a) Getúlio Vargas.

b) Juscelino Kubitschek.

c) Fernando Henrique Cardoso.

d) Luís Inácio Lula da Silva.

e) Eurico Gaspar Dutra.

Comentários

O regime autoritário instituído na década de 1930 por Getúlio Vargas foi responsável por uma forte inflexão no campo da administração pública com a adoção do paradigma burocrático.

Gabarito: A

---

3. (CESPE / TRE-TO – TJAA - 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

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte e cliente dos seus serviços, sendo orientada para os cidadãos e para a geração de resultados.

Gabarito: E

---

4. (CESPE / TCE-PE - Cargo 3 - 2017)

Com a reforma do Estado brasileiro, o Estado deixou de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e tornou-se o seu regulador e promotor.

Comentários

Com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (1995), o Estado, que, no modelo burocrático, tinha o objetivo de intervir na economia para alavancar seu desenvolvimento, passou a se concentrar na regulação e controle, mantendo apenas as atividades essenciais, e deixando para o terceiro setor e o mercado as demais atividades. Portanto, afasta-se do Estado a função de promotor e agente ativo do processo de desenvolvimento econômico e social, fortalecendo-se suas funções voltadas ao fomento, regulação e controle da atividade econômica.

Reparem que a assertiva não disse que o Estado deixou de ser responsável pelo desenvolvimento econômico e social, mas sim que deixou de ser responsável direto!

Gabarito: certa.

---

5. (CESPE / TCE-PE - Cargo 3 - 2017)

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

Comentários

O PDRAE não se pautou na orientação de substituir, mas sim de reformar o aparelho do Estado. Tanto é que um de seus objetivos era modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público.

Muito cuidado também com a afirmação de que a reforma buscava aproximar o Estado de modelo de Estado de Bem-Estar Social, pois há divergências de opinião quanto às propostas do plano. Para alguns, o Plano visava a eficiência da Administração Pública baseada em um modelo gerencial contemporâneo, como foco na regulamentação e no controle, e não no bem-estar social.

Gabarito: errada.

---

6. (CESPE / TCE-PE - Cargo 4 – 2017)

A CF, além de ampliar direitos e garantias individuais e sociais, flexibilizou a gestão da máquina pública, por meio de determinações que livram a administração indireta dos procedimentos que deviam ser seguidos pela administração direta.

Comentários

Pelo contrário, com a promulgação da CF/88 houve um retrocesso burocrático e um engessamento do aparelho estatal. Como exemplos, tivemos a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, a instituição da obrigatoriedade de Regime Jurídico Único para os servidores e a retirada da flexibilidade operacional da administração indireta.

Gabarito: errada.

---

7. (CESPE / TCE-PE - Cargo 4 – 2017)

O movimento conhecido como nova gestão pública foi introduzido no Brasil no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) com o objetivo de tornar a administração pública mais efetiva, embora menos eficiente.

Comentários

A Nova Gestão Pública adotou duas perspectivas: a finalística, ligada ao conceito de eficácia e efetividade da gestão pública; e a perspectiva meio, ligada a uma gestão eficiente da máquina pública.

Basta lembrar que em 1998 a Constituição foi emendada para que nela constasse expressamente como princípio da Administração Pública a eficiência.

Gabarito: errada.

---

8. (CESPE / TRT7 – AJAA - 2017)

O objetivo da nova gestão pública é

a) assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.

b) fomentar a eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.

c) promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo.

d) garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores.

Comentários

A Nova Gestão Pública surge para enfrentar as limitações do modelo burocrático. Com isso, muda-se o foco, antes voltado aos procedimentos internos da administração pública, para o cidadão.

Emerge então a necessidade de incremento na eficiência da Administração Pública – reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços –, buscando-se desenvolver uma cultura gerencial orientada a resultados nas organizações.

As assertivas a) e c) tratam de objetivos da administração burocrática, enquanto a d) retrata uma característica da administração patrimonialista.

Gabarito: B

---

9. (CESPE / TCE-PE - Cargo 4 – 2017)

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (JK), visando dar maior agilidade ao alcance dos objetivos do plano de metas, a administração indireta passou a participar ativamente da execução das políticas de governo, uma vez que a administração direta era tida como lenta e defasada.

Comentários

Para contornar o problema da rigidez da administração direta, JK criou estruturas paralelas na administração indireta, flexíveis e compatíveis com os objetivos do plano de metas. Essa estratégia tinha o fim de evitar confrontos com a burocracia pública, notoriamente rígida e inflexível, portanto inadequada à realização do ousado plano de metas que caracterizou o período.

Gabarito: certa.

10.(CESPE / TCE-PE - Cargo 5 – 2017)

A gestão por resultados foi adotada na década de 90 do século passado como estratégia representativa de um Estado mínimo.

Comentários

Formalmente, na Administração Pública Federal, a gestão por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, que tinha como característica o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e sua maior integração com o orçamento.

Antes disso, porém, o PDRAE já refutava a ideia de Estado mínimo, senão vejamos um pequeno trecho do Plano:

> *"A reação imediata à crise - ainda nos anos 80, logo após a transição democrática - foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo.*
>
> *Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a idéia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.*
>
> *(...)*
>
> *Dada a crise do Estado e o irrealismo da proposta neoliberal do Estado mínimo, é necessário reconstruir o Estado, de forma que ele não apenas garanta a propriedade e os contratos, mas também exerça seu papel complementar ao mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades sociais."*

Gabarito: errada.

11.(CESPE / TRE-PE – AJAA - 2016)

A reforma do aparelho do Estado inclui a dimensão institucional-legal, que visa

a) aumentar a governabilidade do Estado por meio da capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência.

b) suprimir os elementos patrimonialistas existentes no Estado para implantar uma administração por objetivos.

c) mudar a mentalidade, que passe da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, própria da administração gerencial.

d) descentralizar a estrutura organizacional por meio da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas e as regulatórias e as organizações sociais.

e) ampliar a autonomia e introduzir três novas formas de responsabilização dos gestores: administração por resultados, competição administrada por excelência e controle social.

Comentários

A Reforma da Gestão Pública de 1995 compreendeu três dimensões:

a) uma dimensão **institucional-legal,** voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais;

b) uma dimensão **gestão,** definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e

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

Gabarito: D

12.(CESPE / TRE-PE – AJAA - 2016)

Em relação ao princípio da descentralização na administração pública, assinale a opção correta.

a) Para formalizar a descentralização de atividades da administração federal para as unidades federadas, os instrumentos legais utilizados são os contratos.

b) A administração de casos individualizados e a definição das normas e critérios a serem obedecidos pelos responsáveis pela execução são de competência de cada nível de execução.

c) Nos órgãos da administração federal, a estrutura central de direção deve concentrar-se no planejamento, na supervisão, na coordenação e no controle, e não nas rotinas de execução de tarefas de mera formalização de atos administrativos.

d) Convênios e parcerias público-privadas são as formas de descentralização de atividades da administração federal para a esfera privada.

e) A distribuição das atividades entre os servidores dentro de um mesmo núcleo da administração pública é uma forma de descentralização.

Comentários

Questão baseada no art. 10 do Decreto-lei nº 200/67:

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

> *§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:*
>
> *a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;*
>
> *b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;*
>
> *c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.*
>
> *§ 2° Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e contrôle.*
>
> *§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.*
>
> *§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.*
>
> *§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.*
>
> *§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão contrôle e fiscalização indispensáveis sôbre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.*
>
> *§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e contrôle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.*
>
> *§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.*

a) Errada. A descentralização de atividades da administração federal para unidades federadas deve se dar mediante convênio.

b) Errada. A administração de casos individualizados é de competência de cada nível de execução. Porém a definição das normas e critérios a serem obedecidos pelos responsáveis pela execução compete à estrutura central de direção.

c) Correta. Art. 10, § 2º, do DL 200/67.

d) Errada. A descentralização de atividades da administração federal para a órbita privada deve se dar mediante contratos ou concessões.

e) A distribuição das atividades entre os servidores dentro de um mesmo núcleo da administração pública é uma forma de desconcentração.

Gabarito: C

13.(CESPE / TCE-PA - Cargo 3 - 2016)

O Decreto-lei nº 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.

Comentários

Os princípios instituídos pelo Decreto-lei nº 200/1967 foram planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Gabarito: errada.

14.(CESPE / Funpresp – Cargo 1 - 2015)

A descentralização de atividades de uma organização apresenta desvantagens como a dispersão de objetivos e a redução da celeridade no atendimento.

Comentários

Na descentralização, a delegação da autoridade busca aproximar o tomador de decisão do problema ou da situação. Isso não se vincula necessariamente à dispersão de objetivos, mas a uma possível perda de uniformidade das decisões.

Além disso, a tendência é de aumento da celeridade no atendimento, devido à maior agilidade e flexibilidade nas decisões, que serão mais facilmente adaptadas aos fatos locais.

Gabarito: errada.

---

4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos do tópico organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes desse assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist,* com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

1. **Quais as principais características do Modelo Patrimonialista de administração?**

2. **Quais fatores históricos influenciaram o surgimento do Modelo Burocrático de administração?**

3. **Quais as principais características do Modelo Burocrático de administração?**

4. **Quais as vantagens trazidas pelo Modelo Burocrático de administração?**

5. **Quais as disfunções trazidas pelo Modelo Burocrático de administração?**

6. **Podemos confundir as características do modelo Burocrático puro com as suas disfunções apontadas pela doutrina?**

7. **É correto dizer que os modelos de administração pública se sucederam de forma integral, existindo isoladamente, sem a presença de características do modelo anterior?**

8. **O que significam as expressões "absolutismo burocrático" e "insulamento burocrático"?**

9. **Descreva brevemente o contexto histórico do surgimento do modelo gerencial de administração pública, incluindo sua origem.**

10. **É correto afirmar que o modelo gerencial substitui e nega completamente o modelo anterior, o burocrático?**

11. **Quais são as principais características da Administração Gerencial?**

12. O que significa controle finalístico?

13. Com que características ou premissas o controle finalístico se relaciona?

14. Quais as vantagens trazidas pelo modelo gerencial de administração?

15. Quais foram as fases percorridas pelo gerencialismo?

16. Quais são as principais características da primeira fase do gerencialismo (*Managerialism*)?

17. Quais são as principais características da segunda fase do gerencialismo (*Consumerism*)?

18. Quais são as principais características da terceira fase do gerencialismo (*Public Service Orientation*)?

19. Como é visto o cidadão dentro dessas 3 diferentes fases da gestão gerencial?

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

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

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

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

24. Como se deu o enfraquecimento do DASP?

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

26. No que consistia o termo "Administração Paralela", surgido no governo JK?

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

28. Em que contexto surge a Reforma de 1967?

29. Qual era a principal proposta da reforma de 1967?

30. Quais princípios norteavam a reforma de 1967?

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

32. Quais efeitos decorreram do incentivo à descentralização?

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

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

35. Explique o termo retrocesso burocrático trazido pela CF/88.

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

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

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

39. Quais eram os objetivos globais do PDRAE?

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

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

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

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

---

1. Quais as principais características do Modelo Patrimonialista de administração?

O **Modelo Patrimonialista** de administração tem como características fundamentais:

- Confusão entre o patrimônio do Estado e o patrimônio privado dos administradores – daí a origem do nome do modelo;
- Relação baseada nas trocas de "favores" entre o chefe políticos e seus apoiadores (os quais oferecem suporte em troca de proteção e auxílio);
- Esse dever não está escrito e deriva dos costumes, da tradição, de modo que a essência de sua dominação é a tradição;
- Os bens e cargos públicos são utilizados como moeda de troca de favores ao soberano para atender fins pessoais;
- Modelo com forte presença do nepotismo e corrupção, uma vez que a escolha dos cargos públicos ocorria por livre escolha do soberano, causando uma falta de profissionalização;
- Marcado por uma racionalidade subjetiva, uma vez que a condução administrativa fica sujeita à discricionariedade e arbitrariedades do soberano;
- A estrutura tributária é elaborada de modo a não atingir os soberanos e os grupos sociais mais próximos do Poder. Como decorrência, o sistema fiscal é injusto e irracional;
- O patrimônio público é capturado por grupos mais próximos ao soberano;
- No Brasil, tem origem na administração monárquica portuguesa;
- No Estado patrimonialista brasileiro, o grupo que detinha o Poder é conhecido como Estamento Burocrático, pertencente apenas a ocupantes de cargos públicos de alto escalão e políticos (por isso, burocrático ⇔ bureau);

- Por fim, ainda possui traços na atual administração pública brasileira, manifestando-se pela utilização de bens públicos para fins pessoais, contratação de cargos comissionados em troca de favores ou de apoio, etc.

2. Quais fatores históricos influenciaram o surgimento do Modelo Burocrático de administração?

O desenvolvimento e o consequente aumento da complexidade das sociedades decorrentes dos processos de industrialização demandaram mais e mais serviços do Estado, fato que fez com que este tivesse que se reorganizar a fim de atender às novas demandas da população. Como o Modelo Patrimonialista não conseguia mais atender a este novo Estado, o Modelo Burocrático surge como uma opção racional e adequada a uma sociedade que não podia mais depender das arbitrariedades de um só indivíduo. A Burocracia de Weber nasce como uma grande evolução do modelo Patrimonialista.

3. Quais as principais características do Modelo Burocrático de administração?

O **Modelo Burocrático** de administração tem como características fundamentais:

- **Formalidade**: significa que a autoridade no modelo deriva de normas escritas e detalhadas, com amplo controle de procedimentos e com comunicação padronizada;
- **Impessoalidade**: significa que a regras são aplicadas de forma igual a todos (isonomia), favorecendo as promoções por critérios meritocráticos e não pessoais. O poder tem relação com os cargos e não com os seus ocupantes.
- **Profissionalização**: significa que os cargos no modelo são integrantes de uma carreira (especialização) estabelecidos de acordo com os princípios hierárquicos

da organização, cujos ocupantes os exercem como profissão única ou principal, são escolhidos segundo suas qualificações e o seu conhecimento (por mérito, por concurso público), são remunerados em dinheiro e estão submetidos a sistema de disciplina e controle, com separação absoluta dos meios administrativos.

4. Quais as vantagens trazidas pelo Modelo Burocrático de administração?

O modelo burocrático trouxe as seguintes vantagens:

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

Segundo Chiavenato (2009, p.41), Weber cita como vantagens da Burocracia:

- **Racionalidade** em relação ao alcance dos objetivos da organização.
- **Precisão na definição do cargo e na operação**, pelo conhecimento exato dos deveres.
- **Rapidez nas decisões**, pois cada um conhece o que e por quem deve ser feito; as ordens e os papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos.
- **Univocidade de interpretação** garantida pela regulamentação especifica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.
- **Uniformidade de rotinas e procedimentos** que favorece a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.

- **Continuidade da organização** por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.

- **Redução do atrito entre as pessoas**, pois cada funcionário conhece o que lhe é exigido e quais os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.

- **Constância**, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.

- **Confiabilidade**, pois o negócio é conduzido por meio de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.

- **Benefícios para as pessoas** na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tomarem especialistas, podendo encarreirar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

5. Quais as disfunções trazidas pelo Modelo Burocrático de administração?

Algumas das características da Burocracia tiveram consequências inesperadas (não desejadas), chamadas de disfunções, as quais levaram à ineficiência e a imperfeição do modelo. Por essa razão, o termo Burocracia é associado à ideia de ineficiência e lentidão.

As principais disfunções são:

- **Dificuldade de resposta às mudanças no meio externo**

- **Rigidez e apreço extremo às regras**

- **Perda da visão global da organização**
- **Lentidão no processo decisório**
- **Excessiva formalização**

Em complemento, Chiavenato (2009, p.42-45) expõe que parte da doutrina aponta como efeitos indesejados da burocracia, os quais acarretam verdadeira imprevisibilidade de funcionamento da organização, indo na contramão das consequências previstas por Weber, os seguintes:

- **Internalização das normas**: as normas, de meios, passam a ser os principais objetivos no modelo;
- **Excesso de formalismo e papelório:** decorrente da necessidade de documentar e formalizar todos os atos praticados;
- **Resistência a mudanças**: a estabilidade e a previsibilidade burocrática geram a aversão ao novo, ao diferente;
- **Despersonalização do relacionamento**: a impessoalidade requerida pelo modelo faz com que o relacionamento entre os burocratas assuma caráter despersonalizado;
- **Categorização como base do processo decisório**: o poder de decisão recai sobre aquele ocupante da mais alta hierarquia da organização, mesmo que não tenha plenos conhecimentos sobre a matéria, o que reduz a procura de soluções alternativas para os problemas enfrentados;
- **Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos:** o que reduz a liberdade e a espontaneidade do funcionário burocrata, diminuindo a chance de inovação;

- **Exibição de sinais de autoridade**: um sistema em que se possa identificar os detentores do Poder surge como decorrência da hierarquia burocrática. Tal sistema é comumente utilizado com excessos;
- **Dificuldades com clientes:** decorrente da visão burocrática autorreferente e das soluções padronizadas aos seus clientes.

6. Podemos confundir as características do modelo Burocrático puro com as suas disfunções apontadas pela doutrina?

Não. A **teorização do modelo burocrático (modelo burocrático puro), apontada por Weber, não deve ser confundida com as suas disfunções inesperadas**.

Ademais, deve-se ter em mente que o modelo burocrático puro possui características/virtudes já apontadas anteriormente, que representaram um verdadeiro avanço em relação ao modelo Patrimonialista.

7. É correto dizer que os modelos de administração pública se sucederam de forma integral, existindo isoladamente, sem a presença de características do modelo anterior?

Não. O modelo burocrático sucedeu o patrimonialista e foi sucedido pelo gerencial, todavia **nenhum dos modelos existiu de forma isolada**, uma vez que os posteriores carregaram características (positivas e negativas) do respectivo modelo anterior.

Atualmente, há na Administração Pública a coexistência de elementos dos três modelos de administração. Com efeito, ainda há nomeações sem a realização de concurso para cargos de confiança em troca de favores/apoio político (herança do **patrimonialismo**). Nessa linha, mesmo na atual predominância do modelo gerencial, ainda é forte a presença da impessoalidade na administração, da alta normatização, características da administração **burocrática**.

Na prática, **nunca conseguimos aplicar o modelo teórico puro da Burocracia weberiana,** conforme destacado no PDRAE, de 1995, p.29.

8. O que significam as expressões "absolutismo burocrático" e "insulamento burocrático"?

O **absolutismo burocrático** é o fenômeno pelo qual a classe política cede cada vez mais poderes e influência à Burocracia, o que pode acarretar abuso de poder por parte da administração, em prejuízo dos administrados.

É um aspecto negativo associado ao crescimento da burocracia.

Já o **insulamento burocrático** pode ser definido como a estabelecimento de barreiras institucionais destinadas tanto a bloquear pressões partidárias e o encaminhamento de demandas personalísticas quanto a assegurar a eficiência na alocação dos recursos necessários a gestão das políticas governamentais.

É um aspecto positivo associado ao fortalecimento das instituições burocráticas.

9. Descreva brevemente o contexto histórico do surgimento do modelo gerencial de administração pública, incluindo sua origem.

O surgimento do modelo gerencial está intimamente ligado à **crise econômica** das décadas de 70 e 80, o que, em contexto de **crise fiscal do Estado**, sem possibilidade de aumento das receitas, naturalmente levou ao **questionamento do modelo de administração pública vigente à época, o modelo burocrático**.

Nesse cenário, o modelo burocrático passou a ser visto como ineficiente, lento no atendimento das demandas e com gastos excessivos, ao passo que o setor privado era visto como mais eficiente e detentor de um modelo mais adequado de gestão.

Assim, o **setor estatal começa a adotar conceitos e práticas oriundos da gestão privada**, tais como a descentralização, a inovação, a flexibilidade, o foco nas necessidades do cliente

(população), surgindo uma **nova concepção de Estado**, conhecida como a **Nova Gestão Pública (*New Public Management*)**.

10. É correto afirmar que o modelo gerencial substitui e nega completamente o modelo anterior, o burocrático?

Embora o modelo gerencial tenha surgido como alternativa e em substituição do modelo burocrático, **não se pode dizer que nega completamente seus princípios**, uma vez que **mantém diversas características "positivas" da burocracia**, tais como a meritocracia, o sistema estruturado de remuneração, a avaliação de desempenho, o conceito de carreira, etc.

11. Quais são as principais características da Administração Gerencial?

- **Controle de resultados *a posteriori*** – Em contraste ao modelo burocrático, em que o controle se focava nos processos (*a priori*), no modelo gerencial o controle é *a posteriori* ou finalístico, tendo foco no resultado final do bem ou serviço ofertado.

- **Maior autonomia e flexibilidade** – O modelo gerencial também é caracterizado por uma maior distribuição das responsabilidades dentro da estrutura organizacional, diminuindo a hierarquia verticalizada do modelo burocrático e favorecendo o processo de horizontalização. Tal fato conferiu maior autonomia a todos os funcionários que antes estavam engessados a uma cascata hierárquica. Além disso, a mudança no foco do controle para o resultado trouxe consigo uma maior flexibilidade no que diz respeito aos procedimentos/processos administrativos.

- **Incentivo à inovação e foco na qualidade** – Espelhados no sucesso de gestão das empresas privadas, a administração pública passou a adotar também a inovação como forma de aumentar a sua eficiência na oferta dos serviços públicos e também nos seus gastos. Além

disso, um modelo de gestão com controle focado nos resultados terá consequentemente foco também na qualidade do que está sendo entregue como produto (serviços à população).

- **Descentralização e foco no "cliente"** – A descentralização foi explicada no item anterior, referente à maior autonomia, e está associada à diminuição da hierarquia dentro das instituições públicas e nos processos, dando-lhes celeridade. O foco no "cliente" relaciona-se com a melhoria da qualidade e celeridade dos serviços oferecidos aos cidadãos.

12. O que significa controle finalístico?

É o controle focado no **resultado final (*a posteriori*)** do que será entregue como produto ao cliente, no caso da administração pública, à população. Trata-se a sua implementação de **uma das maiores mudanças em relação ao modelo anterior** (burocrático), que focava o controle nos processos.

13. Com que características ou premissas o controle finalístico se relaciona?

Também conhecido como controle *a posteriori*, pressupõe um **certo grau de confiança (ainda que limitado) nos agentes públicos** de modo a conferir **maior autonomia** à sua atuação para a consecução dos **objetivos precisamente já definidos**. Valoriza, portanto, a **tomada de decisões** e o **empreendedorismo**, funcionando bem em ambiente competitivo, que naturalmente demanda o **aumento da eficiência e da eficácia administrativa**.

14. Quais as vantagens trazidas pelo modelo gerencial de administração?

- Aumento da eficiência dos gastos públicos e dos processos administrativos, com a consequente redução dos gastos do Estado;

- Aumento na qualidade e na velocidade da entrega dos serviços públicos, do que decorre uma maior satisfação da população;

- Aumento da participação popular na gestão, dando maior voz aos clientes;

- Aumento da *accountability* (responsabilização), transparência, equidade e justiça por parte das ações do Estado**.**

15. Quais foram as fases percorridas pelo gerencialismo?

O modelo gerencial percorreu três frases distintas, a saber:

- Gerencialismo puro (Managerialism)
- *Consumerism*
- *Public Service Orientation - PSO*

16. Quais são as principais características da primeira fase do gerencialismo (*Managerialism*)?

A fase inicial do modelo gerencial é conhecida como *Gerencialismo Puro*, ou ***Managerialism***. Seu **foco foi a redução de custos e de pessoal e o aumento da eficiência**, o que está intimamente ligado às razões que motivaram o surgimento do modelo gerencial. A ideia central era **equilibrar as finanças** e melhorar a **produtividade** dos órgãos públicos. Algumas iniciativas relacionadas a essa primeira etapa são: a **privatização**, a **desregulamentação**, a **redução de cargos públicos**, a **definição clara dos objetivos de cada setor**; todas objetivando a redução dos gastos públicos.

A principal crítica a essa fase inicial foi justamente o fato de focar nas finanças da máquina pública, sem grande enfoque na qualidade do serviço prestado à população e das necessidades dos "clientes". A economia e a eficiência da máquina pública não garantiriam a prestação de serviços públicos de qualidade de forma automática.

17. Quais são as principais características da segunda fase do gerencialismo (*Consumerism*)?

A segunda fase do modelo gerencial é conhecida como ***Consumerism***, em que deixa de se preocupar apenas com redução de gastos e aumento da eficiência e **passa a focar nas necessidades do consumidor, do cliente**, da população, ou seja, na **efetividade** das ações estatais. Portanto, essa fase é marcada pelo **foco no cidadão como consumidor/cliente** dos serviços do oferecidos pelo Estado (**paradigma do cliente**).

Uma das mudanças mais marcantes dessa etapa foi a **descentralização do processo decisório**, delegando poderes aos que estavam envolvidos na prestação do serviço à população, **com o fim de melhorar a sua qualidade**.

Outra medida adotada no período foi a **quebra do monopólio** na prestação de serviços, gerando **competitividade** entre os prestadores de serviços ao cidadão.

A crítica a essa fase se concentrou na simplificação do cidadão como um mero cliente, conceito que não se enquadra perfeitamente bem na relação entre o Estado e os destinatários dos serviços oferecidos, uma vez que ignora o compromisso social que o Estado deve assumir quando fornece alguns serviços.

18. Quais são as principais características da terceira fase do gerencialismo (*Public Service Orientation*)?

A última fase do modelo gerencial ficou conhecida ***Public Service Orientation***, na qual o destinatário do serviço público deixou de visto como um mero cliente e **passou a ser encarado como um cliente-cidadão, possuindo direitos e deveres**. A ideia foi trazê-lo para dentro da esfera de funcionamento do Estado, a fim de que **participe do direcionamento das atividades estatais**.

Nessa visão, o Estado deve não só prestar serviços de qualidade e tratar bem seus cidadãos, mas **conferir-lhes os meios que possibilitem a cobrança de resultados e a participação nas políticas públicas** (por meio do processo de **descentralização**). Os cidadãos então deixam de

ter uma posição passiva frente ao Estado para assumir uma **postura mais ativa**. Notem que nessa fase a **descentralização tem também o objetivo de favorecer a participação popular** e não somente de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

É nessa fase que são introduzidos os conceitos de **equidade, de justiça, de transparência, de *accountability* e de participação popular**

19. Como é visto o destinatário do serviço público (cidadão) dentro dessas 3 diferentes fases da gestão gerencial?

- ***Managerialism* ou gerencialismo puro**: o destinatário do serviço público é encarado como **contribuinte**, um mero **financiador** do Estado.
- ***Consumerism***: nessa fase, passou a ser visto **cliente/consumidor**, que **demanda serviços** públicos de qualidade.
- ***Public Service Orientation***: por fim, passou a ser visto como **cidadão**, como indivíduo que **vive em sociedade**, com **direitos e deveres**, que **pode e deve participar do funcionamento do Estado**.

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

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

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

Suas principais características foram: a **centralização do poder na União**; a **modernização da máquina pública** brasileira promovida pelo DASP (criado em seu governo); **incentivo**

ao desenvolvimento econômico por meio da **industrialização** e da **intervenção econômica**, com práticas **protecionistas**.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

24. Como se deu o enfraquecimento do DASP?

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

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

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

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

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

26. No que consistia o termo "Administração Paralela", surgido no governo JK?

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

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

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

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

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

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

28. Em que contexto surge a Reforma de 1967?

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

O PAEG tinha como objetivos declarados:

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

29. Qual era a principal proposta da reforma de 1967?

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

30. Quais princípios norteavam a reforma de 1967?

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

I - **Planejamento**

II - **Coordenação**

III - **Descentralização** ← Mais cobrado

IV - **Delegação de Competência**

V – **Controle**

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

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

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

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

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

32. Quais efeitos decorreram do incentivo à descentralização?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

35. Explique o termo retrocesso burocrático trazido pela CF/88.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

39. Quais eram os objetivos globais do PDRAE?

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

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

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

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

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

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

Setor	Descrição
Produção de bens e serviços para o mercado	Corresponde à **área de atuação das empresas**. É caracterizado pelas **atividades econômicas voltadas para o lucro** que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura. Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida.

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

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

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

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

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

No **núcleo estratégico** a propriedade tem que ser necessariamente **estatal**.

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

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

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

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

Núcleo Estratégico

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

Atividades Exclusivas

- **Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas,** administradas segundo um contrato de gestão;

- Para isto, **substituir a administração pública burocrática**, rígida, voltada para o controle a priori dos processos, **pela administração pública gerencial**, baseada no controle a posteriori dos resultados e na competição administrada;
- **Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular** tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas.

Serviços Não-exclusivos

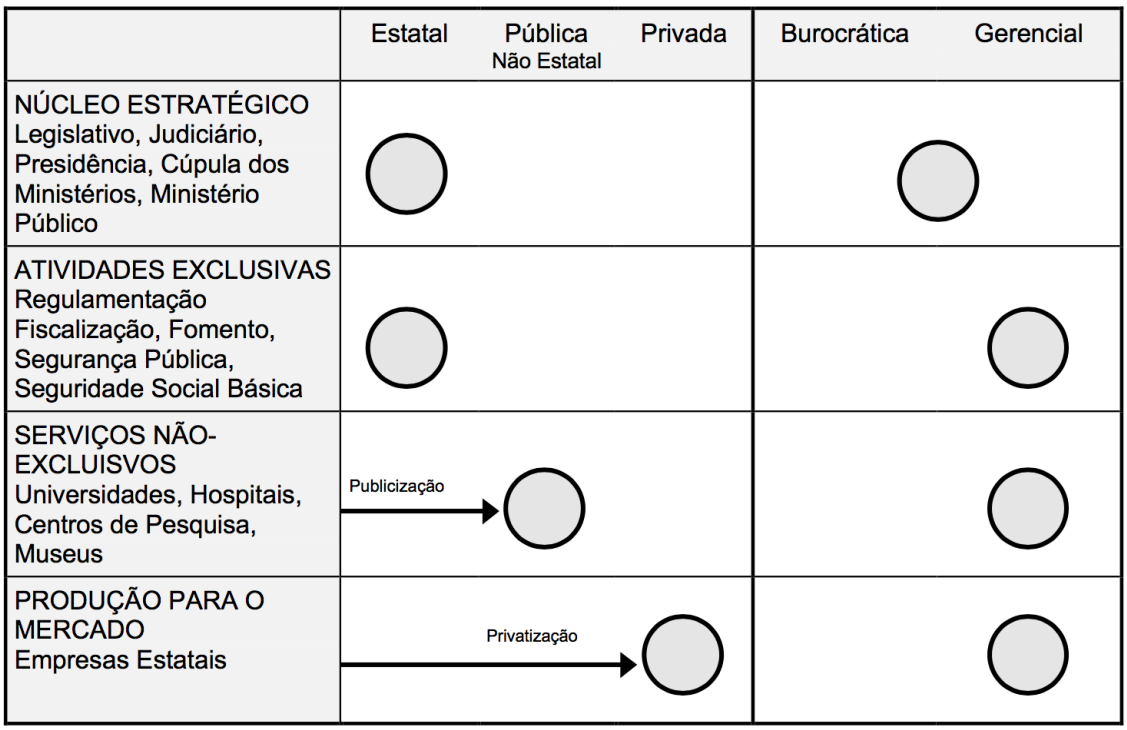
- **Transferir para o setor publico não-estatal estes serviços, por meio de um programa de "publicização"**, transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais;
- Lograr, assim, uma **maior autonomia e uma consequente maior responsabilidade para os dirigentes** desses serviços;
- Lograr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

Produção para o Mercado

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

Observações:

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



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

5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia
Instagram: @profgustavogarcia
Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

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.