Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração p/ TRT 15ª Interior de SP (Analista e Técnico - Área Admin) Pós-Edital

Professor: Carlos Xavier

AULA 00: Noções de administração geral e pública: a evolução da administração pública e a reforma do Estado.

Sumário

1. Apresentação do curso 2
2. Palavras Iniciais 6
3. Os três modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial/NGP. 7
4. Evolução da Administração Pública no Brasil desde 1930 / Reformas Administrativas. 21
4.1. A Reforma Administrativa da década de 1930. 21
4.2. Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros. 26
4.3. A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985. 37
4.4. As Mudanças do Governo Collor 38
4.5. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) 39
4.6. A Revitalização do Estado (Governo Lula) 52
5. Resumo 56
6. Questões Comentadas 62
7. Lista de Questões 98
8. Gabarito 119
9. Bibliografia 119

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

1. Apresentação do curso

Oi!

Meu nome é **Carlos Xavier, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração,** e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

Bem... Perguntei aos meus alunos o que eles acham de meus cursos. Confira aqui as respostas:

https://www.facebook.com/professorcarlosxavier/posts/1037989706277186

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao de vocês, meus alunos, **tenho visto muitos alunos obterem sucesso nas provas que realizam**, o que me deixa muito satisfeito!

Agora que me apresentei, falo mais sobre o curso: a banca do concurso do TRT15 já foi escolhida e o Edital foi publicado. A banca será a FCC, por isso o curso será feito com base nessa banca, sempre complementada por questões de outras bancas quando for pertinente. Além disso, o curso terá, sempre que possível, questões do Cespe/UnB ao longo da teoria.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em Livros eletrônicos em PDFs totalmente atualizados com teorias e questões comentadas, assim como listas de questões para você praticar.

Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos com foco na relevância de alguns temas. Sobre isso, minha recomendação de estudos é a seguinte: use os PDFs como base para o seu estudos! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Noções de administração geral e pública: a evolução da administração pública e a reforma do Estado.	14/03/2018
Aula 01	Características das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.	16/03/2018
Aula 02	Planejamento estratégico. (parte 1)	18/03/2018
Aula 03	Planejamento estratégico. (parte 2) Ferramentas de análise de cenário interno e externo. Balanced Scorecard.	21/03/2018
Aula 04	Gestão organizacional. Indicadores de desempenho e de gestão.	23/03/2018
Aula 05	Gestão de processos (pontos centrais sobre: Modelagem organizacional: conceitos básicos. Identificação e delimitação de processos de negócio. Técnicas de mapeamento, análise, simulação e modelagem de processos. Grau de maturidade de processos)	25/03/2018
Aula 06	Gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento e controle. Escritório de Projetos. Gestão de risco.	27/03/2018
Aula 07	A organização e o processo decisório. O processo racional de solução de problemas. Fatores que afetam a decisão. Tipos de decisões.	29/03/2018
Aula 08	Excelência nos serviços públicos. (parte 1)	01/04/2018
Aula 09	Excelência nos serviços públicos. Convergência e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. (parte 2)	03/04/2018
Aula 10	Processo de mudança: mudança organizacional, forças internas e externas. O papel do agente e métodos de mudança.	05/04/2018
Aula 11	Conceitos e práticas de gestão de pessoas relativas ao servidor público. Planejamento estratégico de gestão de pessoas.	07/04/2018
Aula 12	Gestão e avaliação do desempenho	09/04/2018
Aula 13	Comportamento, clima e cultura organizacional	11/04/2018
Aula 14	Liderança	13/04/2018
Aula 15	motivação e satisfação no trabalho	15/04/2018
Aula 16	Gestão de conflitos.	17/04/2018
Aula 17	Gestão por competências	19/04/2018
Aula 18	gestão do conhecimento. Educação, treinamento e desenvolvimento. Educação corporativa. Educação à distância.	21/04/2018
Aula 19	Recrutamento e seleção de pessoas	23/04/2018
Aula 20	Análise e descrição de cargos. Qualidade de vida no trabalho	25/04/2018

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena.***

Vamos lá! Boa aula!
Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

2. Palavras Iniciais

Oi!

Hoje estudaremos a evolução da gestão pública no Brasil. Para que possamos entender bem o assunto, temos que estudar também os três modelos de Administração Pública – todos importantes para a sua prova.

Ao final da aula, como é padrão, trouxe várias questões para você praticar.

Vamos lá! Boa aula!
Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

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

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

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

FIQUE atento!	Desde já, saiba que existem três formas sob as quais as estruturas administrativas são tipicamente administradas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

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

Sem a clara separação entre a *res* pública e a *res principis* (propriedade pública e propriedade do soberano), na administração patrimonialista eram comuns coisas como o uso de imóveis públicos pelos governantes. Além disso, sob esse modelo os cargos públicos eram



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

preenchidos de acordo com a vontade pessoal do governante, sendo muitas vezes utilizados como forma de presentear indivíduos com cargos (sinecuras) e rendas (prebendas) para que apoiassem o detentor do poder.

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

Para atingir este propósito, desenhou-se uma administração formalista, centrada nos procedimentos a serem seguidos e na hierarquia das decisões. Houve um avanço em relação ao patrimonialismo, uma vez que o nepotismo e a corrupção típicos deste modelo poderiam ser evitados se as formalidades estabelecidas fossem cumpridas. Neste modelo, Weber buscou aplicar o modelo de organização burocrática - que seria o ideal para uma dominação ***racional-legal*** sobre as pessoas (uso de autoridade baseada na razão, hierarquia, normas e regras - *cabe lembrar que, para ele, outros tipos de autoridade dominação poderiam existir, mas não seriam aplicáveis à burocracia: a* ***tradicional*** *- influência baseada em tradições, clãs, etc.; e a* ***carismática*** *- influência baseada nas características pessoais do líder*).

É possível resumir as características da burocracia da seguinte forma:

1. Normas e regulamentos possuem caráter legal;
2. As comunicações são formalizadas e oficiais;

3. O trabalho é dividido de forma racional;
4. Os relacionamentos interpessoais conduzidos com impessoalidade;
5. A autoridade segue a hierarquia organizacional;
6. As rotinas e procedimentos são padronizados;
7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia;
8. A administração é especializada (não deve haver patrimonialismo);
9. Os membros da organização são profissionais;
10. O funcionamento da organização é completamente previsível.

A burocracia trás algumas vantagens. Para Weber, as vantagens da burocracia são:

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

Apesar de tantos méritos, o que se observa é que a burocracia também pode gerar certas disfunções, ou consequências inesperadas da aplicação do modelo. As disfunções da burocracia são:

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças:** Como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos:** Como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;
5. **Categorização como base do processo decisório:** As decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos

decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;

6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** Como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;
7. **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Além das disfunções típicas desse modelo, deve-se ter em conta ainda que ele também possui críticas, que levantam o problema de sua racionalidade excessiva, visão mecanicista da organização em um sistema fechado, conservadorismo teórico, etc.

ESTA CAI na prova!

(CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) No Estado burocrático, o poder

racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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



Algumas questões vão dizer que a administração pública gerencial tem origem enquanto modelo na década de 1980, buscando incorporar ferramentas do setor privado às organizações públicas, com base em melhoramentos de gestão que se iniciaram nas décadas de 1960-1970. Aceite isso.

A **Administração Pública Gerencial** foi criada na segunda metade do Século XX (por volta de 1960-1970) como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao aprofundamento da globalização e desenvolvimento tecnológico ocorridos neste período. Tem como fonte relevante a Administração Pública norte americana e a inglesa, incorporando no seu desenvolvimento as experiências neozelandesa e australiana. Ela vê a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, onde os cidadãos defendem seus interesses e

afirmam suas posições ideológicas. O foco deixa de ser o controle de processos (típico da burocracia) e passa a ser o controle dos resultados. Apesar de não haver ligação direta, o modelo gerencial costuma ser relacionado com a ideologia neoliberal, por conta do fato de que as medidas gerencialistas costumam ser utilizadas em conjunto com ajustes estruturais da máquina administrativa do Estado para que o déficit fiscal seja reduzido.

Observa-se que o caráter na Nova Gestão Pública (NGP) é eminentemente gerencialista e propõe uma gestão pública baseada em (Martins, 2005): 1) processo decisório orientado a resultados/estratégico; 2) descentralização; 3) flexibilidade; 4) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade; 5) competitividade interna e externa; 6) direcionamento estratégico; 7) transparência e cobrança de resultados (*accountability*).

Além disso, outras características são importantes, tais como: padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; separação entre política e gestão; desenvolvimento de habilidades gerenciais; terceirização; limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e estruturas diferenciadas.

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



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

Comentário:

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

GABARITO: Errado

Três modelos principais de administração pública gerencial emergem na Nova Gestão Pública: o modelo **gerencial puro**, o **com foco no consumidor** e o **orientado ao serviço público**.

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

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

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

A crítica mais geral ao modelo gerencial com foco no consumidor decorre da interpretação de que não se pode comparar consumidores/clientes de bens no mercado com "clientes" de serviço público, devendo este conceito ser substituído pelo de cidadão (o que só acontece no modelo PSO). Isto porque o conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente, uma vez que a cidadania implica direitos e deveres, e não só liberdade de escolher os serviços públicos, mas também a obrigação de contribuir com impostos independentemente do consumo de serviços públicos. Além disto, o cliente-cidadão do serviço público deve também ter o poder de controlar a administração através da escolha dos dirigentes, e não simplesmente consumir. A possível falta de equidade no consumo de serviços públicos também gera problemas para este modelo, uma vez que os cidadãos que possam se organizar melhor poderiam pressionar a administração e usufruir de uma maior quantidade e qualidade de serviços.



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

quais serviços públicos recebe diretamente, sem contribuição direta.

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

O modelo gerencial orientado ao serviço público (*Public Service Orientation - PSO)*, por sua vez, tenta introduzir os conceitos de "*accountability*" (termo sem tradução específica, relacionado à responsabilização dos gestores), de transparência, os mecanismos de administração pública societal (com participação da sociedade) e da equidade, cidadania e justiça na prestação dos serviços públicos no modelo gerencial. Esta perspectiva ainda está em fase de amadurecimento, apesar de retomar questões da década de 80. A reflexão sobre este modelo passa por temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como "accountability", transparência, participação política, equidade e justiça, questões praticamente ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial.

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

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

circunstâncias, para as questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos.

Martins (2005) afirma que a nova gestão pública abarca duas perspectivas essencialmente complementares: Uma estratégica ou finalística, e uma perspectiva meio. A perspectiva finalística está ligada ao conceito de eficácia e efetividade da gestão pública. Sob essa visão, a administração pública deve buscar resultados para o cidadão e gerar impactos reais na sociedade por meio das políticas públicas implementadas. A perspectiva meio está ligada a uma gestão eficiente da máquina pública.

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

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

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

Apesar disso, várias características dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial coexistem até hoje na administração pública brasileira, que nunca conseguiu passar por uma verdadeira revolução burocrática ou gerencialista.

Por desencargo de consciência, vamos conhecer, desde já, as seis dimensões do desempenho da gestão pública que são típicas do modelo gerencialista adotado no Brasil, pois isso cai muito em concursos! Trata-se dos 6E's da Gestão Pública, segundo os documentos elaborados dentro de um importante programa de melhoria da gestão pública no Brasil – o Gespública:

Dimensão	Definição
Eficiência (resultado)	É a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o resultado com os recursos utilizados. É um conceito profundamente ligado à produtividade. O exemplo clássico é: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o seu custo, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores deste tipo podem ser encontrados nas Cartas de Serviços elaboradas pelos órgãos (onde constam de maneira clara e objetiva, todas as informações pertinentes aos serviços oferecidos, formas de acesso, compromissos e padrões de qualidade no atendimento) e em sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI.
Eficácia (resultado)	É a quantidade e a qualidade dos produtos e serviços entregues ao usuário. É o atingimento dos objetivos fixados. Por exemplo: se, na mesma campanha de vacinação citada, a meta é imunizar 100.000 crianças e este número for alcançado ou superado, podemos dizer que a campanha foi eficaz. Os indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão.
Efetividade	São os impactos gerados pelos resultados obtidos (produtos/serviços, processos ou projetos). Está ligada ao

(resultado)	grau de satisfação, valor agregado ou transformações promovidas no contexto em geral. É a dimensão mais ligada à missão da organização, e seus indicadores são mais difíceis de serem mensurados, dada a natureza dos dados e seu caráter temporal. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar **e diminuir a incidência de doenças nas crianças**, pode-se dizer que ela foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do PPA.
Economicidade (esforço)	Esta dimensão está ligada à obtenção e uso dos recursos (insumos) com o menor custo possível, dentro de requisitos de qualidade e quantidade exigidos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nos departamentos de compras e suprimentos das organizações.
Excelência (esforço)	Refere-se à **conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência** para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.
Execução (esforço)	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos conforme o estabelecido. Indicadores deste tipo podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.

Agora que vocês já entenderam os aspectos mais gerais sobre as diferentes formas de gestão pública, vamos estudar a evolução da

administração pública brasileira a partir da década de 1930 e os mais importantes movimentos de reforma administrativa vividos desde então.

4. Evolução da Administração Pública no Brasil desde 1930 / Reformas Administrativas.

A forma de administração pública patrimonialista foi dominante no Brasil até a Década de 1930, quando as reformas implementadas durante o Estado Novo deram vigor à implantação do paradigma burocrático na Administração Pública brasileira.

Outro movimento marcou o início da transição do modelo burocrático para o modelo gerencial (pós-burocrático) na Administração Pública Brasileira: a edição do Decreto-Lei 200/67, durante o regime militar.

Um terceiro movimento marcante para a implementação da Nova Gestão Pública no Brasil foi a reforma empreendida por Bresser-Pereira na Década de 1990 por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

São essas as principais referencias reformistas cobradas em concurso público, e é nisso que vamos nos focar daqui para frente na aula. Vamos entender melhor cada um desses movimentos, além de outros que também mostram certa relevância.

4.1. A Reforma Administrativa da década de 1930.

Os anos 1930 representaram uma forte inflexão no campo da administração da maquina pública brasileira. Até ali, não havia clara separação entre a propriedade pública e a propriedade privada dos governantes, sendo o modelo patrimonialista amplamente utilizado na prática administrativa.

Na década de 1930, entretanto, o Brasil viveu um momento de transição: Getúlio Vargas implantou um regime autoritário no País, chamado

de Estado Novo, e buscava fazer uma racionalização burocrático-administrativa no Brasil para que, centralizando as decisões, pudesse intervir mais fortemente no setor produtivo de bens e serviços para o mercado. Na verdade, a adoção de características burocráticas na administração pública é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país (Bressser-Pereira, 1995).

Diferentes perspectivas orientaram o movimento reformista da década de 1930. Segundo o IPEA (2010), "esquematicamente, o movimento de reforma administrativa envolveu: i) a criação, em 1930, da Comissão Permanente de Padronização de Material; ii) a inscrição, em 1934, do sistema de mérito na Constituição; iii) a instituição pelo presidente da República, em 1936, da Comissão Mista de Reforma Econômica e Financeira, a partir da qual foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), e da Lei n. 284, estabelecendo as normas básicas da administração de pessoal e criando um sistema de classificação de cargos; iv) a criação, ainda em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público, em virtude de mandamento constitucional; e v) a decretação, em 1939, do primeiro Estatuto do Funcionário, substituído, em 1952, pela Lei no 1.711".

	De maneira mais objetiva, a reforma da década de 1930 possuía o seguinte tripé de administração: **1. Administração de Materiais** **2. Administração de Pessoal** **3. Administração Financeira**

Como o regime do Estado Novo buscava aumentar o poder do Estado na sociedade, este precisava de um órgão que auxiliasse o chefe do Poder Executivo na orientação, coordenação e fiscalização do serviço público, de

modo a eliminar a desorganização administrativa que decorria da interferência político-partidária no funcionamento da máquina administrativa.

O órgão que deveria exercer essa função seria o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que - previsto desde 1936 - só foi efetivamente organizado em 1938, por meio do Decreto-Lei 579/1938, sendo responsável pelas atividades de administração de materiais, de pessoal e financeira. Sua criação constituiu-se em um aprofundamento da reforma administrativa burocrática do Estado brasileiro já iniciada.

Competia ao DASP (DL 579/1938):

> *a) o estado pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público;*
>
> *b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;*
>
> *c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária;*
>
> *d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;*
>
> *e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União;*

f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos;

g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos a sanção;

h) inspecionar os serviços públicos;

i) apresentar anualmente ao Presidente da República relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento.

Os pontos mais marcantes da reforma empreendida pelo DASP incluíram a institucionalização de um sistema de meritocracia, controle de processos e realização de concursos públicos. Sobre este último ponto, foi marcante a necessidade de acabar com a nomeação de servidores públicos por meio de critérios não meritocráticos, para que se pudesse ter no país um modelo racional e moderno de administração pública. Assim, uma das medidas iniciais desse órgão foi a implantação do sistema de mérito, para que pudesse haver igualdade de oportunidades, eficiência dos quadros do serviço público e neutralidade administrativa.

FIQUE atento!	O símbolo da implantação desse sistema de mérito pela reforma empreendida pelo DASP, foi a seleção de pessoal por meio de concurso público.

Apesar disso, muitos funcionários ainda continuavam ingressando sem a realização de concurso público. Na verdade, a Lei 284/1936 definia duas categorias de empregados que ingressariam de forma diferente no serviço

público: os funcionários, contratados por meio de concurso público, e os extranumerários, que continuavam sendo contratados por meio de critérios políticos ou pessoais.

O que se observou é que, na prática, os altos escalões da burocracia passaram a ser preenchidos por meio de concursos públicos, sendo organizados em carreira e se utilizando de critérios meritocráticos. Enquanto isso, os escalões inferiores continuaram com indicações clientelistas, mostrando que algumas das características do patrimonialismo continuaram vigentes mesmo durante esse período (e até hoje, na verdade!).

O DASP passou por um processo de crescimento de seu poder e, a partir de certo ponto, passou a ser utilizado como instrumento de poder pelo Chefe do Executivo, o que desvirtuava sua função de racionalização e modernização da administração.

Com a mudança do ambiente político, no início da década de 1940, vários protestos surgiram contra o poder central de Getúlio Vargas. Com sua deposição em 1945, o DASP passou por uma reestruturação que levou à perda de várias de suas funções de coordenação administrativa e elaboração do planejamento econômico (através do orçamento). A partir daí, o DASP deixou de ser o superintendente da administração federal e passou a ser um mero órgão consultivo, encarregado da realização de estudos e de orientação administrativa, o que dificultou o funcionamento da máquina e a coordenação do gasto público (IPEA, 2010). O enfraquecimento do DASP possibilitou o aumento das velhas práticas de distribuição de empregos públicos por indicação política e gerou uma enorme desorganização das contas públicas.

Durante o regime militar, já com suas funções esvaziadas, o DASP teve seu nome modificado para Departamento Administrativo do Pessoal Civil (mas manteve a sigla "DASP") e foi retransformado, em seguida, em

Departamento Administrativo do Pessoal Civil, sobrevivendo até 1986, quando foi finalmente extinto.

Importante destacar ainda, para efeito de concursos, que o planejamento da ação estatal no Brasil tem seu marco inicial em 1948, durante o Governo Eurico Gaspar Dutra, com a instituição do Plano SALTE. Tratou-se de um plano elaborado com base em estudos de técnicos do DASP para diferentes áreas setoriais (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia - SALTE).

Ele foi elaborado durante o Governo Dutra como uma orientação para os gastos públicos da época para um período de cinco anos, não foi um plano econômico ou administrativo amplo.

Podemos dizer que se trata de um antecessor dos atuais PPAs (planos plurianuais). Com o passar do tempo ele deixou de existir e a função de planejamento teve como base o Plano de Metas. Depois, foram criados os PPAs como instrumentos de planejamento da ação estatal. É possível dizer ainda que se trata da primeira tentativa de planejamento que busca compreender a necessidade de articulação estatal para conseguir realizar ações relevantes. Esta articulação deveria se dar nos três níveis: federal, estadual e municipal.

4.2. Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros.

Tendo como base as suas inadequações, o modelo de administração burocrática que foi implementado no Brasil a partir da década de 1930 sofreu várias tentativas de reforma, como a criação de comissões especiais, tais qual a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos e a Comissão de Simplificação Burocrática dos anos JK. Além disso, consolidavam-se os grandes

grupos estatais na estratégia de industrialização promovida pelo governo. Apesar disso, nenhuma dessas iniciativas representou um grande avanço para um novo modelo de administração público.

Após cerca de 30 anos da reforma empreendida pelo DASP surge uma iniciativa que representaria um novo marco na administração pública brasileira: a edição do Decreto-Lei 200 de 1967.

Quando da edição desse Decreto-Lei, o Brasil vivia mais um regime autoritário: a ditadura militar. Apesar do centralismo político, o regime buscava desenvolver o país através de uma forte intervenção do Estado na Economia. Nesse momento, a visão era diferente da Década de 1930, pois já não se acreditava na capacidade do Estado conseguir gerenciar um grande e importante aparelho administrativo por meio de uma grande centralização administrativa, sendo imperativa a realização de uma maior descentralização administrativa, trazida pelo DL 200/67, para a maior eficiência da administração pública.

	Tanto a reforma burocrática do DASP quanto o DL 200/67 foram iniciativas ocorridas em períodos autoritários!

Nesse sentido, a criação de várias autarquias e algumas estatais que se deu a partir da década de 1930 foi reforçada pelas possibilidades abertas pelo DL 200/67, que garantiu às empresas estatais condições de funcionamento idênticas às utilizadas pelas empresas privadas, inclusive no que diz respeito às políticas de recrutamento e seleção de pessoal.

Trata-se de uma importante inflexão do modelo de gestão utilizado no país, saindo de uma administração pública burocrática para um foco gerencial.

As características do modelo burocrático levavam à centralização das decisões, ao foco nos procedimentos e à falta de flexibilidade administrativa. Em sentido oposto, o DL 200/67 buscou flexibilizar a gestão de máquina administrativa do Estado brasileiro através da adoção de algumas características típicas do modelo gerencial de administração. A característica mais marcante do Decreto-Lei 200/67 é a descentralização da Administração Pública, de modo que parte das atividades do Estado seja realizada com maior proximidade ao cidadão, por meio da Administração Indireta.

Bresser-Pereira (1995) destaca que "a reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle".

Esse mesmo autor destaca ainda que "o paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de "flexibilizar a administração" com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado. Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração

burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais". Outro grave problema pós-implementação do DL 200/67 foi a possibilidade de contratação sem concursos para a administração indireta. O que era para ser um instrumento de flexibilidade de gestão se tornou uma prática patrimonialista de contratação por indicação política – com agravamento do nepotismo.

Após a reforma do DL 200/67, o aparelho do estado passou a ser constituído por administração direta e indireta, essa última se dividindo em autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

Seguindo em frente... é importante destacar que as atividades da administração pública federal deveriam se guiar pelos seguintes princípios:

- **Planejamento**
- **Coordenação**
- **Descentralização**
- **Delegação de Competência**
- **Controle**

Vamos ver o que o DL 200/67 dizia, essencialmente, a respeito de cada um deles:

Planejamento

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

a) plano geral de govêrno;

b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;

c) orçamento-programa anual;

d) programação financeira de desembôlso.

→ Perceba que a visão trazida pelo DL 200/67 era de que o governo deveria planejar as suas ações, e não agir sem qualquer rumo. O orçamento-programa, desde então, representa uma importante peça de planejamento no Brasil.

Coordenação

Art. 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de govêrno, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).

§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido prèviamente coordenados com todos os setores nêles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Govêrno. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

(...)

➔ Note que o princípio da coordenação, no Governo Federal, consistia em coordenar as atividades em cada nível hierárquico competente para harmonizar as práticas implementadas com o planejamento governamental.

Descentralização

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.

(...)

➔ Trata-se da descentralização administrativa proposta pelo DL 200/67 e que fez resultar num grande aumento da administração indireta no Brasil.

➔ No contexto atual está ligada à transferência da responsabilidade de uma pessoa jurídica para outra. É externa ao próprio órgão.

Delegação de Competência

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às

decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. (Regulamento)

Art . 12 . É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento. (Regulamento)

Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

➔ Trata-se da delegação de competência para realização de atos administrativos tipicamente realizáveis pelo delegante. Essa transferência se dá a outras pessoas físicas dentro do mesmo órgão, especificando-se claramente quem delega, para quem delega e o que é delegado.

Controle

Art. 13 O contrôle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

a) o contrôle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;

b) o contrôle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;

c) o contrôle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de contrôles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

➔ O controle das atividades deveria ser executado em cada um de seus níveis. Em atividades específicas do órgão o controle deveria ser da chefia. Quanto à observância das normas, o controle deveria ser feito por órgãos próprios. Quanto ao controle da aplicação do dinheiro público, o controle deveria ser feito por órgãos do sistema de contabilidade e auditoria.

➔ Além disso, foi criada a figura do controle ministerial, segundo o qual todos os órgãos estariam sujeitos ao controle do Ministro competente, sendo da Administração Direta (próprio Ministério) ou Indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista).

ESTA CAI na prova!

(CESPE/TCE-PA/Auditor de Controle Externo – Administração/2016) O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.
Comentário:

Para responder a questão o candidato deveria ter memorizado os princípios do DL 200/1967:

- Planejamento
- Coordenação
- Descentralização
- Delegação de Competência
- Controle

GABARITO: Errado.

Como consequência de todas as medidas tomadas, o que se pôde observar nesse período foi a criação de bolsões de eficiência na área em que o estado atuava economicamente, ou seja, nas empresas estatais. Nelas, os recursos humanos possuíam capacidade técnica e conhecimentos especializados, e havia autonomia financeira para que a gestão fosse bem realizada. Apesar disso, por não ser o foco da reforma de 1967, a administração direta pouco mudou.

Com o início das mudanças que terminaram gerando a crise do papel do estado na década de 1980, o desempenho econômico do país decaiu muito, levando a uma análise mais criteriosa do funcionamento da supervisão ministerial sobre a administração indireta, o que revelou vários problemas na eficácia da supervisão ministerial.

Segundo o IPEA (2010) muitas eram as críticas a respeito da supervisão ministerial: "i) muitas vezes, inexistia clareza maior com respeito ao papel desempenhado pelas estatais; ii) não havia suficiente pessoal qualificado envolvido nas atividades de supervisão; iii) ocorriam casos de duplicação dos órgãos de controle, com as assessorias junto aos ministros se sobrepujando sobre os órgãos normativos setoriais regulares; iv) o controle priorizava os meios aos fins, prevalecendo o aspecto racional-legal em detrimento dos fatores substantivos; v) os instrumentos de controle eram mais apropriados aos sistemas fechados, sem considerar o ambiente externo às

entidades; e vi) a capacidade de supervisão e controle era inversamente proporcional ao tamanho e à importância econômica e financeira da corporação - algumas empresas se reportavam diretamente ao presidente da nação, passando ao largo dos controles ministeriais".

Nesse ínterim, ainda na tendência iniciada pelo DL 200/67 de orientar a administração pública para um foco gerencial, na década de 1970 foi criada a Secretaria de Modernização Administrativa (SEMOR), que passou a ter a responsabilidade de integrar o tripé planejamento-orçamento-gestão.

Criada por um grupo de jovens administradores públicos com formação de pós-graduação no exterior, a SEMOR buscou incorporar novas técnicas de gestão à administração pública, tendo importante papel na introdução de novas técnicas de gestão, em especial nas áreas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

Deve ser destacado ainda o papel da criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização no caminhar para uma administração pública gerencial no Brasil. Suas atividades, que buscavam simplificar os processos administrativos e promover a eficiência, tiveram dois focos principais: a desburocratização das normas e procedimentos administrativos e a criação do Programa Nacional de Desestatização, para reduzir o tamanho do aparelho do Estado, inchado como consequência do estímulo dado pelo DL 200/67 à expansão da administração indireta.

4.3. A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985.

O processo de redemocratização brasileira em 1985 propiciou um verdadeiro retrocesso na forma de gestão da administração pública brasileira, dando força a uma nova divisão de cargos públicos por critérios políticos, como consequência de acordos espúrios feitos por vários políticos da época.

Além disso, nesse mesmo período, o mundo passava por uma crise do papel do Estado (de bem-estar social), como consequência do grande endividamento dos estados nacionais e do fim do ciclo de crescimento econômico mundial proporcionado pelos planos de reconstrução pós 2ª Guerra. No Brasil, a máquina pública havia inchado e os altos burocratas brasileiros passaram a ser responsabilizados por parte da sociedade brasileira pela crise do Estado.

O novo populismo patrimonialista vigente precisava ser controlado. Além disso, acusados pela sociedade de serem responsáveis pelos problemas do Estado, os servidores precisavam se proteger.

Essas duas forças em conjunto contribuíram para o forte retrocesso burocrático vivido como consequência da "nova" constituição de 1988. Alguns pontos desse retrocesso burocrático vivido como consequência da Constituição de 1988 foram:

- A retirada da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, que passaram a precisar de leis instituidoras ou autorizativas;
- A obrigatoriedade do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União, Estados e Municípios;
- Redução da flexibilidade da administração indireta, que passou a funcionar com normas praticamente iguais às da

> administração direta. Assim, os entes descentralizados ficaram sujeitos às mesmas regras de controle formal utilizadas na administração pública direta.

A premissa central nesse período era o fortalecimento da administração direta em detrimento da indireta, que se apresentava politicamente loteada, o que inviabilizava a sua coordenação para o desenvolvimento de ações governamentais efetivas.

O modelo administrativo-burocrático retomado pela Constituição de 1988 gerou algumas consequências que logo se fizeram sentir, sendo base para as reações administrativas tomadas no Governo Collor, conforme veremos a seguir.

4.4. As Mudanças do Governo Collor

O engessamento produzido pela constituição de 1988 sobre a administração pública foi desastroso, reduzindo fortemente o desempenho do setor público brasileiro.

Como resposta a essa perda de desempenho, o governo Collor (1990-1992) tomou algumas medidas ainda mais desastrosas, fazendo com que o Brasil atingisse o que alguns autores consideram o fundo do poço no processo de retrocessos em relação à implementação de uma administração pública gerencial no Brasil. Essas medidas incluíram principalmente:

- Redução do tamanho da máquina estatal;
- Redução dos salários dos servidores públicos;
- Redução do número de servidores públicos.

Acontece que esse processo gerou um desmonte da capacidade de atuação do Estado, além de redundar em milhares de ações judiciais contra o Poder Público, que até hoje é obrigado a aceitar servidores demitidos "contra a lei" naquela época, pagando indenizações milionárias por conta do tempo não trabalhado pelo servidor.

Após a destituição de Collor do poder, o governo Itamar Franco (1992-1994) buscou recompor a remuneração do servidor públicos que havia sido violentamente reduzida no governo anterior.

Foi apenas no Governo Fernando Henrique Cardozo (FHC) que se volta a falar em um movimento de reforma administrativa rumo a uma administração gerencial, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

4.5. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Já no início do governo FHC, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), capitaneado pelo Ministro Luis Carlos Bresser-Pereira, propõe uma nova reforma administrativa para o Estado Brasileiro, partindo do princípio de que existe uma crise no papel do Estado, e compreendendo a necessidade de melhorar sua eficiência, eficácia e efetividade.

Para isso, ainda em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que buscava enfrentar especificamente o encarecimento do custeio da maquina administrativa e a baixa eficiência dos serviços públicos. O novo foco deveria estar em reduzir o custo da máquina estatal e aumentar não só sua eficiência e eficácia, mas também a efetividade

das ações públicas, que deveriam estar voltadas para o cidadão e não para sí a própria atuação estatal.

A grande inspiração do PDRAE eram as modernas discussões britânicas e americanas sobre a Nova Gestão Pública, considerando o paradigma gerencial de uma forma pragmática e aplicada à gestão pública.



(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.

Comentário:

A questão misturou administração pública com um pouco de conhecimento sobre ciência política/história econômica: o PDRAE realmente busca substituir a burocracia por um modelo mais próximo ao do setor privado, mas busca superar a ideia de bem-estar social, e não implementá-la. Lembre-se que ele buscava reduzir a área de atuação do Estado, e não aumentá-la.

GABARITO: Errado

A reforma do aparelho do estado proposta pelo PDRAE passaria então pelas seguintes dimensões:

1. **Dimensão institucional-legal:** relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado. Questões como regime jurídico dos servidores,

regras de licitação, estabilidade dos servidores, etc., se encontram nessa dimensão.

2. **Dimensão cultural:** definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira. Deveria haver uma mudança cultural para que os princípios da administração pública gerencial fossem completamente aceitos e a visão patrimonialista fosse completamente rejeitada.
3. **Dimensão gerencial (ou dimensão-gestão):** é uma dimensão associada às práticas administrativas. Diz respeito a "como fazer" na administração pública. A boa gestão é aquela que define claramente os objetivos, recruta as melhores pessoas por meio de concurso público ou processos seletivos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de medição com múltiplas abordagens e cobra os resultados.

Considera-se que houve sucesso nas dimensões institucional e cultural, mas a dimensão gerencial não obteve o sucesso desejado, pois as ferramentas não puderam ser perfeitamente instaladas na administração pública brasileira, que continuou com uma base racional-legal.

Como consequência dessa visão, o PDRAE identificou quatro setores em que o Estado opera, cada um com características distintas, que justificava regimes de propriedade e tipos de instituições distintas operando dentro deles. A ideia central era que o Estado deveria se preocupar mais com o que é o seu papel central, reduzindo custos e ineficiências ao deixar de operar onde a iniciativa privada poderia fazê-lo com maior eficiência e eficácia.

Assim, o PDRAE, buscando introduzir na configuração do Estado Brasileiro características mais modernas em busca de maior eficiência operacional, identificou os seguintes setores em que o estado atuava: **1) o núcleo estratégico; 2) as atividades exclusivas; 3) os serviços não-exclusivos; e 4) o setor de produção de bens e serviços para o mercado.**

O **núcleo estratégico** do estado foi caracterizado como sendo o setor que define as leis e as políticas públicas, cobrando da população o seu cumprimento. É neste setor que as decisões estratégicas são tomadas. Por isto, a efetividade das decisões é uma das características mais marcantes na sua forma de gestão. O regime de propriedade típico deste setor é a propriedade pública estatal, uma vez que não se devem delegar as decisões estratégicas. As instituições que prevalecem neste setor são os órgãos públicos. Nesse setor, ao contrário dos demais, a administração burocrática deveria continuar existindo em conjunto com a administração gerencial, pois a burocracia possibilita uma maior segurança e efetividade das decisões. Nos demais setores, que você verá a seguir, a regra é a administração pública gerencial e a gestão de resultados ao invés do controle de processos.

Na área das **atividades exclusivas** é que o Estado presta serviços governamentais típicos à sociedade. É nela que são realizadas as atividades de fiscalização, regulamentação e fomento, como na previdência social, o serviço de trânsito, etc. Aqui a eficiência se torna fundamental: os serviços devem ser executados, conforme definido pelo núcleo estratégico, com o menor uso possível de recursos, em busca de uma ótima relação entre custo e benefício. O regime de propriedade deste setor é o público estatal, uma vez que aqui se tomam decisões que envolvem o Poder Extroverso do Estado e sua capacidade de formar, unilateralmente, obrigações para terceiros. Instituições que devem prevalecer neste setor são os órgãos públicos e as agências autônomas.

No setor de serviços não exclusivos, o Estado deveria realizar a publicização para atuar através de organizações públicas não estatais, as Organizações Sociais, ao mesmo tempo em que as organizações privadas continuariam mantendo sua prestação de serviço no setor. Estes serviços são caracterizados por não serem exclusivos do Estado, mas envolverem aspectos governamentais, como saúde e educação. Aqui também se busca a eficiência na aplicação dos recursos públicos nas políticas delineadas no núcleo estratégico. O regime de propriedade que deve ser adotado neste setor é o público não-estatal, onde o Estado continua detendo o poder de influência, mas o controle social é maior e a flexibilidade de gestão também. As instituições típicas que se verificam neste setor são as organizações sociais.

Já o **setor de produção de bens e serviços para o mercado** é caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro, mas que ainda permanecem na estrutura do Estado por razões diversas. Nesta área, o regime de propriedade deveria ser o privado, dada a possibilidade de coordenação via mercado. As instituições presentes neste setor são as empresas, e o Estado só deveria atuar nesse setor quando extremamente necessário.

Para a execução propriamente dita do plano foram previstos **três projetos principais** de reforma para serem implantados, incluindo: "Avaliação Estrutural", "Agências Autônomas" e "Organizações Sociais". Cada um deles será explicado nas próximas linhas.

O **projeto "Avaliação Estrutural"** consistia em examinar, de forma global, a estrutura do aparelho do Estado, tendo como objetivos analisar as missões dos órgãos e entidades governamentais, com foco em identificar superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização, para dar ao Estado uma estrutura organizacional moderna, ágil, e permeável à participação popular. A operacionalização deste projeto deveria se dar de forma permanente, por meio da elaboração de respostas a diversas perguntas

sobre os órgãos e atividades do Estado, de modo que se pudesse chegar a propostas de extinção, privatização, publicização, descentralização, incorporação e criação de órgãos na Administração Pública.

O **projeto "Agências Autônomas"**, por sua vez, nasceu da necessidade de maior autonomia de gestão com base na responsabilização pelos resultados. Atuando de forma vertical no nível das atividades exclusivas de Estado, seu objetivo principal foi a transformação de autarquias e fundações públicas executoras de atividades exclusivas de Estado em agências autônomas. Em teoria, essas agências seriam dotadas de maior flexibilidade de gestão e, por isso, teriam mais facilidade para atingir os fins públicos aos quais se destinariam.

O último dos projetos básicos, intitulado **"Organizações Sociais"**, buscava atuar no nível dos serviços não exclusivos do Estado, sendo acompanhado, neste caso, por um programa de publicização dos referidos serviços, ou seja, sua transferência do setor estatal para o não-estatal, onde as organizações sociais assumiriam o controle dessas funções públicas. O principal objetivo deste projeto era permitir a descentralização de atividades não exclusivas, onde não existe o Poder Extroverso do Estado – de, unilateralmente, criar obrigações para terceiros. O pressuposto central é de que os serviços públicos, nesse caso, serão realizados de forma mais eficiente se executados pelo setor público não estatal, sendo mantido o seu financiamento por parte do Estado.

Como consequência do PDRAE, foi editada e promulgada a Emenda Constitucional no. 19 de 1998, que realizou algumas importantes mudanças na dimensão institucional-legal da administração pública, como:

1. Inclusão do princípio da eficiência na Constituição;

2. Previsão de uma Lei que trate da participação do usuário na administração pública (como forma de controle social/foco no cliente-cidadão);
3. Previsão de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira através do uso de contratos de gestão (acordo programa), visando maior foco em resultados;
4. Fim do Regime Jurídico Único dos servidores civis (que foi derrubado pelo STF, voltando, portanto, o RJU).
5. Criação de novas possibilidades de perda do cargo público pelo servidor:
    a. Por meio de avaliação periódica de desempenho;
    b. Exoneração dos servidores públicos em virtude de excesso de gastos de pessoal a serem definidos em Lei Complementar (no caso, a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101/2000). A constituição passou a possibilitar a exoneração tanto de servidores estáveis quanto de não estáveis, em casos específicos.

O MARE apresentou as principais mudanças constitucionais na Administração Pública como consequência da EC 19 em um texto (http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf). Dada a importância para concursos de tudo que é colocado no quadro-resumo do texto original, optei por transcrevê-lo aqui:

Revisão das Regras da Estabilidade do Servidor

1. Exigência de 3 anos para aquisição da estabilidade. Fica ampliado para 3 anos o período requerido para aquisição da estabilidade, pelo servidor público.

2. Avaliação de desempenho para aquisição da estabilidade. A avaliação de desempenho passa a ser exigida como requisito para a aquisição da estabilidade.

3. Avaliação de desempenho periódica do servidor. O servidor poderá perder o cargo por motivo de insuficiência de desempenho, apurada em procedimento de avaliação periódica.

4. Garantias especiais para servidores em atividades exclusivas de Estado. Poderão ser definidos critérios e garantias especiais a estes servidores, nos casos de demissão por excesso de despesas e por insuficiência de desempenho.

5. Disponibilidade com remuneração proporcional. A remuneração dos servidores em disponibilidade passa a ser calculada proporcionalmente ao tempo de serviço.

Controle dos Gastos e Equilíbrio das Contas Públicas

1. Redução de despesas com cargos em confiança. A União, Estados, Distrito Federal e Municípios, no caso de descumprimento dos limites de despesas com pessoal, fixados em lei complementar, deverão reduzir em pelo menos 20% as despesas com cargos em comissão e funções de confiança.

2. Exoneração de servidores não-estáveis. Além do referido no item anterior, deverão ser exonerados os servidores admitidos sem concurso público, que não tenham adquirido a estabilidade por força da Constituição de 1988.

3. Permissão para exoneração de servidores estáveis. Poderá ocorrer a exoneração de servidores estáveis, se esgotadas as medidas de ajustamento previstas nos itens 1 e 2 precedentes.

4. Indenização para perda do cargo por servidor estável. O servidor estável que perder o cargo na hipótese prevista no item anterior, fará jus a indenização de um mês de remuneração por ano de serviço.

5. Extinção de cargos e proibição de sua recriação. Os cargos ocupados por servidores exonerados com vistas ao cumprimento dos limites de despesa fixados pela lei complementar, serão extintos e não poderão ser recriados com atribuições iguais ou assemelhadas, durante o período de 4 anos.

6. Suspensão de repasses de verbas para Estados e Municípios. Serão suspensos os repasses de verbas federais e estaduais aos Estados, Distrito Federal e Municípios que não promoverem o ajuste de suas contas aos limites de despesas com pessoal, previstos em lei complementar, esgotado o prazo previsto na referida lei.

7. Proibição de auxílio financeiro para pagamento de pessoal. Fica proibida a transferência voluntária de recursos ou a concessão de empréstimos entre entes federados, para pagamento de despesas de pessoal dos Estados, Distrito Federal e Municípios.

Novos Limites e Critérios para a Fixação das Remunerações

1. Exigência de lei para fixação ou alteração de remuneração de servidor. Fica estabelecida a exigência de aprovação de projeto de lei específico, sujeito a veto presidencial, para a fixação ou alteração de remuneração dos servidores públicos e membros de Poder.

2. Teto de remuneração único, referenciado no subsídio dos Ministros do STF. É definida nova regra para o teto de remuneração, que será

equivalente ao valor do subsídio fixado para os Ministros do Supremo Tribunal Federal, ficando submetidos ao mesmo os três Poderes e os Estados, Distrito Federal e Municípios. Além disso, serão enquadrados no teto as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza e as situações de acumulação de remunerações ou de proventos.

3. Remuneração na forma de subsídio, para determinadas categorias. A remuneração na forma denominada subsídio, não permitido quaisquer tipo de acréscimo, adicional ou parcela remuneratória, será aplicada a membros de Poder, detentores de mandato eletivo, Ministros, Secretários estaduais e municipais, e outros cargos e categorias previstos na Constituição ou em lei.

4. Enquadramento das remunerações ao novo teto. As remunerações e subsídios serão enquadrados no novo teto constitucional, podendo haver redução nominal de valor.

5. Proibição de vantagens com incidência cumulativa. As vantagens que complementam o vencimento do servidor não poderão servir de referência para a fixação do valor de vantagens ulteriores; ou seja, somente o vencimento pode ser usado como base para o cálculo do valor de vantagens que integrem a remuneração.

6. Política de remuneração dos servidores. O sistema remuneratório dos servidores deverá compreender a fixação de padrões de vencimento que considerem as peculiaridades, complexidade, responsabilidade e exigências para a investidura em cada cargo.

7. Conselho de política de administração e remuneração de pessoal. Será instituído o referido conselho na União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com participação de servidores designados pelos respectivos Poderes.

Flexibilização do Regime de Admissão dos Servidores

1. Supressão da previsão de regime jurídico único para admissão de servidores. Deixa de ser obrigatória a adoção de regime jurídico único para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional.

2. Permissão para requisitos diferenciados de admissão do servidor. A lei poderá fixar requisitos diferenciados para admissão do servidor, quando as características do cargo assim o exigirem.

3. Adequação do concurso público à natureza e complexidade do cargo. Permite a regulamentação em lei dos procedimentos do concurso público de modo a considerar, em cada caso, a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

Profissionalização da Função Pública

1. Reserva de cargos e funções para servidores de carreira. Fica prevista a ocupação das funções de confiança exclusivamente por servidores detentores de cargo efetivo e a fixação de percentual mínimo dos cargos em comissão, para servidores de carreira.

2. Atribuições dos cargos em comissão e funções de confiança. Será obrigatória a destinação destes cargos e funções para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento.

3. Manutenção de Escolas de Governo. A União, os Estados e o Distrito Federal deverão manter escolas de governo para seus servidores, sendo a participação em seus cursos requisito para a promoção do servidor nas carreiras.

4. Aproveitamento de estrangeiros na administração pública. Fica permitido o acesso de estrangeiros a cargos, empregos e funções públicas, desde que expressamente previsto em lei.

Desenvolvimento da Gestão, Transparência e Controle Social

1. Eficiência como princípio da administração pública. Fica incluído, entre os princípios a serem observados pela administração pública, a eficiência.

2. Adoção de contratos de gestão na administração pública. Fica prevista lei que regulamentará a ampliação da autonomia dos órgãos e entidades da administração pública que firmem contratos, com a fixação de objetivos e metas de desempenho.

3. Bonificações por economia de despesas. Poderão ser instituídos adicionais ou prêmios a título de bonificação por economias obtidas com despesas correntes em cada órgão, autarquia ou fundação da administração pública. Os recursos poderão, ainda, ser aplicados em programas de treinamento ou de melhoria das condições de trabalho no serviço público.

4. Descentralização da prestação de serviços públicos. A lei poderá disciplinar a transferência de servidores e bens públicos entre os entes federados e a formação de consórcios para a prestação de serviços públicos.

5. Publicação dos valores de remuneração dos cargos. Será obrigatória a publicação periódica de tabela com valores de remuneração e de subsídio dos cargos e empregos públicos.

6. Participação do cidadão na administração pública. Fica prevista lei que tratará do acesso do usuário a registros administrativos e informações, da representação contra abuso ou negligência de servidor e do encaminhamento de reclamações relativas à prestação de serviços públicos em geral.

7. Acesso pelo servidor a informações privilegiadas. Fica prevista lei que estabelecerá requisitos e restrições ao servidor que venha a ocupar cargo público, inclusive após o seu afastamento, em situações que propiciem o acesso a informações privilegiadas.

Ampliação da Autonomia de Gestão da Administração Indireta

1. Estatuto da empresa pública e da sociedade de economia mista. Fica prevista lei que estabelecerá a função social, mecanismos de fiscalização, áreas de atuação, obrigações inerentes ao regime das empresas privadas, avaliação e responsabilização dos seus dirigentes e normas de licitação e contratos, para estas entidades.

2. Normas de licitação para empresas estatais. A regulamentação de licitações e contratações nas empresas públicas e sociedades de economia mista será objeto de legislação específica, distinta da que rege a administração pública direta, autárquica e fundacional.

3. Não-incidência dos tetos de remuneração sobre as empresas estatais. O teto de remuneração constitucional só se aplicará às empresas

públicas e sociedades de economia mista que recebam recursos do Poder Público para o pagamento de suas despesas de pessoal e de custeio.

4. Revisão dos estatutos das entidades da administração indireta. No prazo de 2 anos, serão revistos os estatutos de empresas estatais e fundações públicas, com vistas à correção de desvios e inadequações da sua forma jurídica.

5. Afastamento de empregado de empresa estatal para exercício de mandato eletivo. Deixam de se aplicar ao empregado de empresa pública e de sociedade de economia mista, as disposições que permitem a opção pela remuneração do cargo ou emprego e a contagem de tempo de serviço para obtenção de benefícios.

Apesar de ter proposto uma reforma claramente inspirada no moderno modelo da Nova Gestão Pública, originário das discussões acadêmicas e práticas ocorridas nos países anglo-saxões, o PDRAE não conseguiu o mesmo sucesso em sua implementação que foi obtido nos países de onde essas ideias se originaram. Existiam várias divergências de opinião quanto às propostas do plano, que não foram integralmente aplicadas.

O grande mérito do PDRAE, na verdade, foi a implementação de um novo padrão de cultural para a Administração Pública brasileira, que passou a ser pautada por um maior foco em resultados e na efetividade da ação pública em todas as suas esferas.

Apesar disso, aspectos patrimonialistas e burocráticos continuam existindo até hoje na administração pública brasileira. O grande desafio atual é aprofundar a modernização administrativa criando estruturas mais flexíveis e empreendedoras.

No contexto do PDRAE, surge a ideia de contratualização de resultados, do uso de programas de excelência em qualidade na administração pública e também a necessidade de criação de agências reguladoras para acompanhar a prestação de serviços públicos.

No que diz respeito à gestão pública propriamente dita, chama atenção o contrato de gestão, motivo pelo qual irei falar mais detalhes agora:

O contrato de gestão para a contratualização de resultados

O acordo-programa, também chamado de contrato de gestão, é um pacto firmado entre órgãos e entidades do setor público com interesses convergentes e terceiros. Ele possui diferentes formas de estruturação e a doutrina não é unânime quanto a sua aplicação. Apesar disto, configura-se em uma importante ferramenta de gestão moderna na Administração Pública.

Como base de seu conceito, uma das partes signatárias busca por recursos para atingir seus objetivos, enquanto a outra tem interesse que os resultados desejados possam ser obtidos. Para isto, no acordo-programa são estabelecidos indicadores, objetivos e metas claras. Em contrapartida pelo compromisso assumido pela primeira parte interessada, haverá a disponibilização de recursos pela segunda, de modo que os objetivos prometidos possam ser atingidos.

Estes acordos podem assumir três estruturas distintas:

1. Uma delas é a formação de uma parceria entre o Poder Público e entidades a ele vinculadas, conferindo a estas uma maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira. Em contrapartida, estas entidades passam a ter obrigação de cumprir com as metas e objetivos pactuados.
2. A segunda configuração permite a assinatura de contratos de gestão entre um ente da Administração Pública e uma entidade do terceiro setor. Neste sentido, a Lei 9.637/1998, que trata das Organizações Sociais, dá a possibilidade de assinatura de contratos de gestão, ficando estas obrigadas a atingir metas

relacionadas a serviços e atividades de interesse público, como as relativas às áreas de ensino, cultura e saúde, por exemplo. Em contrapartida, estas entidades recebem auxílio da Administração Pública mediante repasse de recursos ou cessão de bens e servidores.

3. A terceira possibilidade seria a celebração de um acordo-programa entre o Poder Público e seus próprios órgãos, unidades administrativas despersonalizadas. Esta forma de configuração vem sendo objeto de críticas por parte da doutrina, como a de que os órgãos, por serem despersonalizados, não poderiam assinar contratos. Além desta crítica, outra se apoia na ideia de que o termo firmado não é lei, por isso não poderia incrementar a autonomia orçamentário-financeira da própria Administração.

Para os críticos, o acordo-programa seria, na realidade, um acordo operacional, espécie de convênio administrativo, por meio do qual o Poder Público garantiria maior autonomia administrativa aos órgãos, em troca de maior eficiência, com desenho de metas e de indicadores de desempenho.

Além das críticas direcionadas a esta última forma de estruturação, o próprio nome "contrato de gestão" têm sido objeto de julgamentos negativos. Argumenta-se que os contratos são firmados entre partes que possuem interesses divergentes e servem para regular esses interesses. Como isso não acontece no caso do contrato de gestão, não se poderia falar em "contrato", mas sim em acordo ou convênio.

Apesar das críticas que foram feitas, é fundamental que você tenha em mente a importância do acordo-programa para a modernização e

flexibilização da Administração Pública no Brasil, e também para o seu concurso.

Considerando a necessidade de foco em resultados da administração pública, mas com uma visão mais centrada no fortalecimento da máquina Estatal, novas propostas de mudança aconteceram no Governo Lula, como veremos a seguir.

4.6. A Revitalização do Estado (Governo Lula)

O Governo Lula (2003-2010) traz à tona a necessidade de um Estado forte e atuante no sentido de se construir uma sociedade dinâmica, moderna, com geração de empregos e justiça social – alinhada com os ideais de equidade e dinamismo.

Para isso, foi criado o **Plano de Gestão Pública para um País de Todos**. Esse plano previa a necessidade de importantes e significativas transformações na gestão pública, com os objetivos de:

- Reduzir o déficit institucional, ou seja, fazer com que o estado tenha instituições sólidas para atuar onde se faz necessário;
- Ampliar a governança pública – ligada à capacidade governamental de planejar e implementar políticas públicas efetivas. Neste sentido, o plano previa a necessidade de alcance de maior eficiência, transparência, participação e alto nível ético.

O foco, segundo o plano, não estava na redução do papel do estado, mas sim no fortalecimento do estado e do seu papel na sociedade visando o desenvolvimento com inclusão social. Para isso, o Plano esclarece que a

construção de um modelo de gestão pública deve pautar-se nos seguintes princípios:

- ***O Estado como parte essencial da solução**, voltado à redução das desigualdades e à promoção do desenvolvimento;*
- ***O cidadão como beneficiário principal**. Trata-se de considerá-lo membro de uma comunidade cívica, organizada e plena de direitos e deveres, ampliando-se a consciência cidadã, recriando-se a solidariedade e definindo-se critérios de justiça social; o cidadão não é um mero consumidor de bens ou serviços públicos;*
- ***O Plano de Gestão Pública como uma definição de Governo**, supraministerial, independentemente da origem das proposições iniciais, das modificações, das exclusões e das inclusões incorporadas durante o processo de discussão. A proposta de gestão pública deve ser construída coletivamente, sendo o Presidente da República o seu empreendedor máximo;*
- ***Integração do Plano de Gestão Pública às demais políticas de Governo**. Com o endosso do Presidente da República, o Plano adquire poder de integração de políticas. Será um instrumento de geração de resultados, flexível para permitir soluções específicas para as diversas áreas da ação governamental, ao mesmo tempo em que impede a fragmentação e a coexistência de políticas, projetos, e programas concorrentes e/ou contraditórios;*
- ***Envolvimento, mobilização, incentivo e participação dos servidores e demais atores envolvidos, são aspectos fundamentais**. A definição de estratégias de intervenção ou indução de processos de mudança deve ser baseada na adesão das organizações e setores, na capacitação e na motivação intensivas, além da troca constante de informações. Superam-*

se, assim, as transformações baseadas predominantemente no caráter legalista e coercitivo, em favor de uma abordagem que resgate a formulação de políticas de gestão baseadas em incentivos institucionais e pessoais;

- ***Problemas em busca de soluções**. O Plano de Gestão Pública será formulado a partir de diagnóstico abrangente e sistemático, que identifique problemas e suas causas e não apenas seus sintomas. Abrangente, para permitir a identificação de problemas sistêmicos e transversais; e contínuo, para dotar de maior racionalidade as decisões estratégicas sobre objetivos e ações; e*
- ***Pluralismo de instrumentos, ferramentas e metodologias**. A escolha será feita em função dos problemas identificados no diagnóstico ao invés da adoção, a priori, de modismos gerenciais que possam induzir à transplantação acrítica de ideias e soluções.*

Tratava-se, na verdade, de um Plano que **não trazia** um novo modelo de gestão pública, mas limitava-se em definir critérios e ideais que deveriam ser seguidos para que um "Plano de Gestão Pública" fosse construído no futuro!

Na prática, no âmbito da Gestão Pública, não houve grandes mudanças como consequência desse Plano. Foi possível observar, durante o Governo Lula, que o "fortalecimento" do Estado que se buscava construir foi feito mediante um aumento do número de contratação de servidores para o Poder Executivo Federal, assim como através da estruturação de carreiras (e reestruturação de outras) por meio de melhorias nos padrões salariais para os servidores, principalmente para as carreiras jurídicas e da alta burocracia atuante diretamente no planejamento, implementação e controle das políticas públicas.

Muitas carreiras passaram a ser consideradas como típicas de Estado, o que lhes conferiu a remuneração por parcela única (subsídio) e reajustes salariais razoáveis ano a ano.

No plano econômico, houve uma maior intervenção estatal na economia por meio de expansão do crédito subsidiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), intervenção direta por meio da expansão das empresas estatais (em especial da Petrobras), subsídios verticais para determinados segmentos econômicos, etc.

Se, no âmbito da gestão, não houve avanços relevantes, no âmbito econômico o resultado da expansão do papel do Estado foi ainda mais nepotismo e corrupção.

- Por hoje é isso pessoal!

- Agora que já estudamos todo o assunto da aula de hoje, vamos ver algumas questões comentadas!

Boa continuação com os estudos!

Abraço!

Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

5. Resumo

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

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

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

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

As principais características da burocracia são:

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

A burocracia traz algumas vantagens:

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

As disfunções (ou desvantagens) da burocracia são:

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

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

Três modelos principais emergem do modelo gerencial:

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

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

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

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

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

A Reforma Administrativa da década de 1930.

Na década de 1930, Getúlio Vargas implantou um regime autoritário no País, chamado de Estado Novo. Entre outras coisas, buscou fazer uma racionalização burocrático-administrativa no Brasil.

De uma forma geral a reforma da década de 1930 possuía o seguinte tripé: 1-Administração de Materiais; 2-Administração de Pessoal; 3-Administração Financeira

O DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), órgão criado para auxiliar o chefe do Poder Executivo na orientação, coordenação e fiscalização do serviço público, ficou sendo responsável pelas atividades do tripé acima mencionado.

Os pontos mais marcantes da reforma empreendida pelo DASP incluíram a institucionalização de um sistema de meritocracia, controle de processos e realização de concursos públicos.

Com a deposição de Getúlio Vargas em 1945, o DASP passou a ser um mero órgão consultivo. O enfraquecimento do DASP possibilitou um aumento das velhas práticas de distribuição de empregos públicos por indicação política e gerou uma enorme desorganização das contas públicas.

Rumo a uma Administração Gerencial - Reforma de 1967 e outros.

Com a reforma do Decreto-Lei 200/1967 houve maior descentralização por meio da Administração Indireta, a fim de obter-se maior dinamismo operacional. Instituíram-se racionalidade administrativa, melhores planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores, a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

Além disso, as atividades da administração pública federal deveriam se guiar pelos seguintes princípios: Planejamento; Coordenação; Descentralização; Delegação de Competência; Controle.

Na década de 1970 foi criada a Secretaria de Modernização Administrativa (SEMOR), que passou a ter a responsabilidade de integrar o tripé planejamento-orçamento-gestão. A SEMOR buscou incorporar novas técnicas de gestão à administração pública, em especial nas áreas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

A Redemocratização e a Administração Pública Brasileira em 1985.

O processo de redemocratização brasileira em 1985 propiciou um retrocesso na gestão da administração pública brasileira, dando força a uma nova divisão de cargos públicos por critérios políticos.

Alguns pontos do retrocesso burocrático com a redemocratização e a Constituição de 1988 incluem:

*A retirada da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, que passaram a precisar de leis instituidoras ou autorizativas;

*A obrigatoriedade do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União, Estados e Municípios;

*Redução da flexibilidade da administração indireta.

A premissa central nesse período era o fortalecimento da administração direta em detrimento da indireta.

O engessamento produzido pela constituição de 1988 sobre a administração pública foi desastroso, reduzindo fortemente o desempenho do setor público brasileiro.

As Mudanças do Governo Collor

Como resposta à perda de desempenho do retrocesso burocrático, o governo Collor (1990-1992) tomou algumas medidas ainda mais desastrosas, que incluíram:

- Redução do tamanho da máquina estatal;
- Redução dos salários dos servidores públicos;
- Redução do número de servidores públicos.

Após a destituição de Collor do poder, o governo Itamar Franco (1992-1994) buscou recompor a remuneração dos servidores públicos que havia sido violentamente reduzida no governo anterior.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)

Já no início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) propõe uma nova reforma administrativa para o Estado Brasileiro.

Para isso, ainda em 1995, foi criado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O novo foco deveria estar em reduzir o custo da máquina estatal e aumentar não só sua eficiência e eficácia, mas também a efetividade das ações públicas, que deveriam estar voltadas para o cidadão e não para si própria.

A reforma do aparelho do estado proposta pelo PDRAE passaria então pelas seguintes dimensões:

1-Dimensão institucional-legal: relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado.

2-Dimensão cultural: Deveria haver uma mudança cultural para que os princípios da administração pública gerencial fossem completamente aceitos e a visão patrimonialista fosse completamente rejeitada.

3-Dimensão gerencial (ou dimensão-gestão): é uma dimensão associada às práticas administrativas. Diz respeito à "como fazer" na administração pública.

O PDRAE, buscando introduzir na configuração do Estado Brasileiro características mais modernas em busca de maior eficiência operacional, identificou os seguintes setores de atuação estatal: 1) o núcleo estratégico; 2) as atividades exclusivas; 3) os serviços não exclusivos; e 4) o setor de produção de bens e serviços para o mercado.

Para a execução propriamente dita do plano foram previstos três projetos principais de reforma:

O **projeto "Avaliação Estrutural"** consistia em examinar, de forma global, a estrutura do aparelho do Estado, tendo como objetivos analisar as missões dos órgãos e entidades governamentais, com foco em identificar superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização.

O **projeto "Agências Autônomas"** tinha como objetivo principal a transformação de autarquias e fundações públicas executoras de atividades exclusivas de Estado em agências autônomas.

O **projeto "Organizações Sociais"** buscava atuar no nível dos serviços não exclusivos do Estado, sendo acompanhado, neste caso, por um programa de publicização dos referidos serviços, ou seja, sua transferência do setor estatal para o não-estatal.

Uma das principais consequências práticas do PDRAE foi a Promulgação da Emenda Constitucional no. 19 de 1998, que realizou algumas importantes mudanças na dimensão institucional-legal da administração pública, tais como:

1-Inclusão do princípio da eficiência na Constituição;

2-Previsão de uma Lei que trate da participação do usuário na administração pública (como forma de controle social/foco no cliente-cidadão);

3-Previsão de maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira através do uso de contratos de gestão (acordo-programa), visando maior foco em resultados;

4-Fim do Regime Jurídico Único dos servidores civis (que foi derrubado pelo STF, voltando, portanto, o RJU).

5-Criação de novas possibilidades de perda do cargo público pelo servidor:

a. Por meio de avaliação periódica de desempenho;
b. A constituição passou a possibilitar a exoneração tanto de servidores estáveis quanto de não estáveis, em casos específicos.

A Revitalização do Estado (Governo Lula)

O Governo Lula (2003-2010) buscou recriar um Estado forte e atuante na dinâmica social, iniciando um novo processo de intervenção estatal na economia para maior geração de empregos e justiça social – alinhada com os ideais de equidade e dinamismo. Para isso, foi criado o Plano de Gestão Pública para um País de Todos, com os objetivos de reduzir o déficit institucional e ampliar a governança pública.

O foco, segundo o plano, estava no fortalecimento do Estado e do seu papel na sociedade, visando ao desenvolvimento com inclusão social. Para isso, o Plano esclarece que a construção de um modelo de gestão pública deveria pautar-se nos seguintes princípios:

1-O Estado como parte essencial da solução; 2-O cidadão como beneficiário principal; 3-O Plano de Gestão Pública como uma definição de Governo; 4-Integração do Plano de Gestão Pública às demais políticas de Governo; 5-Envolvimento, mobilização, incentivo e participação dos servidores e demais atores envolvidos; 6-Problemas em busca de soluções; 7-Pluralismo de instrumentos, ferramentas e metodologias.

Durante o Governo Lula, o "fortalecimento" do Estado foi feito mediante um aumento do número de contratação de servidores para o Poder Executivo Federal, assim como através da estruturação de carreiras e melhorias nos padrões salariais para os servidores, principalmente para as carreiras jurídicas e da alta burocracia (as chamadas "carreiras de gestão", atuantes diretamente no planejamento, implementação e controle das políticas públicas).

6. Questões Comentadas



Questões sobre modelos e evolução da administração pública

1. **(FCC/TRT24/AJAA/2017) Constitui(em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:**
   a) combate ao patrimonialismo.
   b) controle de resultados.
   c) formalização dos procedimentos.
   d) profissionalização do corpo técnico.
   e) hierarquia e meritocracia.

Comentário:

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

GABARITO: B

2. **(FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) No processo de evolução da Administração Pública no Brasil, a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, situa-se**
   a)como órgão gestor do Programa Nacional de Desburocratização protagonizado pelo Ministro Hélio Beltrão no início dos anos 1980.
   b)como marco da consolidação do modelo burocrático e superação do patrimonialismo, criado com a edição do Decreto Lei no 200, de 1967.
   c)como órgão central encarregado da modernização administrativa no Estado Novo do governo de Getúlio Vargas na década de 1930.
   d)como importante vetor na introdução do modelo de Administração Gerencial, no início dos anos 1970, embora ainda contaminado por conceitos do modelo burocrático.

e)no centro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo pelo Ministro Bresser Pereira, nos anos 1990 ao influxo da nova gestão pública.

Comentário:

A instituição do DASP deu-se na década de 1930, no Governo de Getúlio Vargas, buscando implementar a administração burocrática no Brasil. Com essa afirmativa essencial sobre o conteúdo você já saberia que a resposta correta está na letra C. O resto é referência sem sentido!

GABARITO: C.

3. **(FCC/DPE-RS/Analista Administração/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.

II. 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.

Comentário:

A questão trata sobre a reforma gerencial promovida pelo PDRAE na década de 1990 e suas consequências. Vejamos:

I) certo. É a partir do PDRAE que é criado o modelo de Contrato de Gestão com as Organizações Sociais.

II) errado. Trata-se de característica da burocracia.

III) errado. Trata-se de característica da burocracia.

GABARITO: A.

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

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

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.
b) III e IV.
c) II e IV.
d) I, II e III.
e) II, III e IV.

Comentário:

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

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

II) errado. Não tem o menor sentido!

GABARITO: B.

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

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

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e III
b) III.
c) II e III.
d) I e II.
e) II.

Comentário:

Vejamos cada item:

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

II) certo. Está perfeito!

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

GABARITO: D

6. **(FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Um marco importante no contexto evolutivo da Administração pública no Brasil foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo a partir de meados dos anos 1990 pelo então Ministro Bresser Pereira. O modelo de atuação do Estado, preconizado pela referida reforma, contempla, entre suas premissas,**

a) explorar de forma direta atividades econômicas, como indutor do crescimento fiscal.

b) adotar o modelo desenvolvimentista, por intermédio da denominada publicização.

c) atuar mais fortemente nas atividades de fomento, regulação e controle.

d) estabelecer parcerias com as entidades do terceiro setor, para a privatização de setores como saúde e educação.

e) implantar o modelo gerencial, que preconiza maior centralização das atividades pela União.

Comentário:

Questão muito bem feita, de modo bastante escorregadio... vejamos:

A) errada. O PDRAE não busca expandir a exploração de atividades econômicas – ao contrário – propõe que essas só devem ser exploradas pelo Estado em situações específicas.

B) errada. A publicização é a transferência de atividades públicas estatais para as Organizações Sociais, não tem nada a ver com desenvolvimentismo econômico.

C) certa. O governo passaria a atuar de forma mais dinâmica para fomentar áreas de interesse, regular e controlar, deixando de atuar diretamente em muitas coisas.

D) errada. Saúde e Educação são exemplos de atividades públicas não-estatais, onde haveria competição entre o setor público e o privado, não havendo sugestão no PDRAE para sua privatização.

E) errada. O modelo gerencial não preconiza centralização.

GABARITO: C.

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

a) Modelo Gerencial - Gerencialismo Puro
Características - Efetividade e qualidade dos serviços.

b) Modelo Gerencial - Consumerism
Características - Economia e eficiência.

c) Modelo Gerencial - Consumerism
Características - Accountability e equidade.

d) Modelo Gerencial - Public Service Orientation

Características - Efetividade e qualidade dos serviços públicos.
e) Modelo Gerencial - Public Service Orientation
Características - Accountability e equidade.

Comentário:

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

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

GABARITO: E.

8. **(FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/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.

Comentário:

Vamos ver em detalhes cada uma das alternativas:

A) Errada. A contratualização de resultados é característica do *consumerism*, e não do PSO.

B) Errada. A redução de custos realmente é um foco do gerencialismo puro, mas a busca por qualidade na prestação do serviço público é uma característica do *consumerism.*

C) Errada. Esses instrumentos foram introduzidos pelo gerencialismo puro.

D) Certa. Qualidade do serviço público e efetividade ganham destaque no consumerism, como afirmado pela questão.

E) Errada. Na verdade essas são características do PSO.

GABARITO: D.

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

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

C) Certa! Está perfeitamente aderente ao modelo burocrático.

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

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

GABARITO: C.

10. **(FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/2015) A Administração pública gerencial emergiu na segunda metade do século passado como estratégia para tornar a gestão pública mais eficiente. A Administração pública gerencial**

a) propôs a redução dos custos transferindo ao Estado a execução de serviços privados e centralizando a tomada de decisão.

b) buscou organizar o serviço público por meio de sanções no caso de descumprimento das regras e procedimentos estabelecidos para os servidores.

c) diminuiu a morosidade na prestação dos serviços públicos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos detalhados para cada etapa da implementação das políticas públicas.
d) aumentou a eficiência da gestão dos serviços públicos ao estabelecer remuneração por desempenho para os servidores que exercem suas funções de forma estritamente profissional, respeitando o devido distanciamento do cidadão.
e) atribuiu ao Estado o papel de regulador e delegou parte da execução dos serviços públicos à Administração indireta, às organizações sociais e à iniciativa privada.

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas sobre a administração pública gerencial:

A) Errada. Ao contrário, a redução de custos é proposta por meio da descentralização da ação pública para a administração indireta e a execução de serviços econômicos pelo setor privado.

B) Errada. Trata-se de característica da administração patrimonialista.

C) Errada. Regras e procedimentos não são características da administração gerencial, mas sim da administração burocrática.

D) Errada. A impessoalidade do servidor em nada se confunde com a necessidade gerencial de entender a necessidade do cliente-cidadão para poder atendê-la com proximidade.

E) Certa! É exatamente isso!

GABARITO: E.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma em

a)I, apenas.
b) II e III, apenas.
c)I e II, apenas.
d)III, apenas.
e)I, II e III.

Comentário:

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

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

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

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

Assim, apenas II e III estão corretos.

GABARITO: B.

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

A) Errada. Trata-se de características patrimonialistas.

B) Errada. Mais características patrimonialistas.

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

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

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

GABARITO: E.

13. (FCC/CNMP/Analista do CNMP - Gestão Pública/2015) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado, é correto afirmar que

a) a publicização refere-se ao processo de dar publicidade a todos os atos da Administração pública.

b)a publicização refere-se ao processo de transferência da execução dos serviços públicos não exclusivos para as OSCIPS, apenas.

c)a administração dos museus deveria ser realizada em parceria entre o setor público estatal e o setor público não-estatal.

d) o serviço público de Educação deveria ser ofertado exclusivamente pela Administração pública direta.

e)a produção para o mercado deveria ser uma atividade exclusivamente estatal.

Comentário:

Vejamos a correção de cada uma das alternativas, de acordo com o que diz o PDRAE:

A) Errada. A publicização é a transferência de um serviço do setor estatal para o público não estatal, por meio das Organizações Sociais (OS).

B) Errada. Os serviços públicos seriam publicizados por meio das OS, segundo o PDRAE.

C) Certa! Trata-se de exemplo de serviço não exclusivo, onde a atuação pública pode se dar por meio do setor público não estatal.

D) Errada. Ao contrário, o serviço de educação poderia ser publicizado.

E) Errada. Ao contrário, a propriedade deveria ser privada, só se justificando a propriedade estatal onde ela fosse imprescindível.

GABARITO: C.

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

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

b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

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

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

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

Comentário:

Uma análise crítica do patrimonialismo permite verificar:

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

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

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

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

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

GABARITO: A.

15. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A crise enfrentada pelo Estado nos anos 1980, decorrente tanto das constrições fiscais como das distorções que a Administração havia experimentado nas décadas anteriores, inspirou a apresentação, sob o comando do então Ministro Bresser Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que contempla, entre suas diretrizes, a

a) institucionalização, que considera que a reforma independeria de alterações do marco constitucional e legal, sendo levada a efeito a partir de uma mudança cultural.

b) desestatização, que compreende a privatização e a terceirização de atividades do denominado núcleo estratégico.

c) publicização, baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas de Estado.

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

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

Comentário:

As alternativas A, B e E não tem nenhuma relação com o PDRAE. Já a alternativa D fala da introdução do conceito de propriedade pública não estatal, o que é característica do PDRAE, mas afirma que ela é aplicável à produção para o mercado, o que está errado, já que o regime de propriedade da produção de bens para o mercado é, como regra, o privado.

A única alternativa correta é a letra C, que fala corretamente do conceito de publicização, introduzido no Brasil pelo PDRAE.

GABARITO: C.

16. **(FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi um marco importante na Administração pública federal, com a introdução de características de administração.**

a) gerencial, com foco na gestão de resultados.

b) burocrática, com ênfase na centralização e reorganização da Administração, gestão de pessoal e racionalização de procedimentos.

c) empreendedora, com ênfase na atuação de fomento.

d) patrimonialista, com ampla criação de órgãos e entidades governamentais.

e) pré-Gerencial, com a introdução de conceitos de avaliação de desempenho.

Comentário:

Questão bem objetiva. Você precisaria se lembrar apenas que o DASP introduziu a administração burocrática no Brasil.

GABARITO: B.

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

Vejamos cada alternativa:

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

B) Errada. Legalidade e Impessoalidade são princípios da administração pública. Apesar de "hierarquia" não ser, trata-se da base do arcabouço racional-legal da Administração Pública. A legalidade é diferente para a gestão pública e a privada: na pública o agente só pode fazer o que é previsto em lei, enquanto na privada é permitido fazer tudo, desde que não seja legalmente proibido. A impessoalidade, característica da administração pública, não se repete no setor privado: as empresas podem diferenciar seus clientes de acordo com lucratividade, volume de compras, status, etc.. Além disso, organizações privadas são mais gerenciais, havendo mais flexibilidade hierárquica do que nas organizações públicas.

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

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

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

GABARITO: A.

18. (FCC/TRT19/TJAA/2014) No Brasil, o modelo de Administração Pública Gerencial, conceituado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado,

a) propõe a transferência à iniciativa privada, por meio da privatização, das atividades não exclusivas de Estado e retomada, pela publicização, das atividades de interesse público.

b) adota, no plano da estrutura organizacional, ampla verticalização com ampliação dos níveis hierárquicos e competências claramente definidas.

c) busca a eficiência da atuação pública, com redução de custos, aumento de qualidade, coibindo a competição administrada no interior do Estado.

d) introduz o conceito de monitoramento de resultados, a partir do estabelecimento de indicadores, utilizados para promover a

ascensão dos servidores, a exemplo das práticas adotadas pela iniciativa privada.

e) propugna a alteração da forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, com foco na satisfação do usuário- cidadão.

Comentário:

O modelo gerencial proposto pelo PDRAE:

A) Errada. As atividades não exclusivas é que devem passar por publicização, e não privatização.

B) Errada. Ele se propõe a criar estruturas mais horizontais, com menos níveis hierárquicos, e mais flexibilização e descentralização.

C) Errada. Ele estimula a competição entre entes públicos.

D) Errada. Ele não introduz o monitoramento de resultados por meio de indicadores para ascensão dos servidores.

E) Certa. O controle passa a ser o controle de resultados, e não o controle de meios.

GABARITO: E.

19. (FCC/TRT15/TJAA/2013) Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir diferentes modelos de Administração pública, sendo que o modelo.

a) patrimonialista é uma deturpação do modelo burocrático, decorrente do excesso de estruturas com a apropriação do poder pelos burocratas.

b) patrimonialista é precursor do modelo gerencial e dele se diferencia pela valorização da burocracia.

c) gerencial sucede o burocrático e, entre outras diferenças, pode-se destacar a alteração da forma de controle, que passa a ser finalístico.

d) burocrático, diversamente do modelo gerencial, privilegia o clientelismo e não valoriza a meritocracia.

e) gerencial sucede o burocrático e dele se diferencia por estabelecer uma nítida separação entre propriedade e gestão pública.

Comentário:

Vejamos cada alternativa:

A) Errada. Nenhuma das abordagens é uma deturpação da outra, isso simplesmente não existe.

B) Errada. O precursor do modelo gerencial é o burocrático.

C) Certa. O gerencial vem depois do burocrático e, entre outras coisas, passa a controlar os resultados, e não os processos de produção.

D) Errada. O modelo burocrático valoriza a meritocracia. O clientelismo é característica do patrimonialismo.

E) Errada. Apesar do modelo gerencial realmente suceder o burocrático, a separação de propriedade pública e privada se dá no modelo

burocrático quando comparado ao modelo patrimonialista, onde essa separação não existia.

GABARITO: C.

20. (FCC/TRT15/AJAA/2013) Segundo Bresser Pereira, a crise enfrentada pela nação brasileira começara nos anos 1980 e decorria, em parte, das distorções que o Estado sofrera nas cinco décadas anteriores. Para o então Ministro, a solução não era "substituir o Estado pelo mercado, mas sim reformar e reconstruir o Estado". Com base nesse conceito, elabora, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, que inclui, entre seus objetivos globais,

a) segregar os serviços públicos não exclusivos do Estado e outorgá-los à iniciativa privada, mediante a ampliação do processo de privatização

b) reduzir a publicização característica do modelo burocrático, transferindo a entidades do terceiro setor diversos serviços públicos anteriormente desempenhados pelo Estado.

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

d)limitar as ações do Estado àquelas funções que lhe são próprias, incluindo a produção de serviços e bens para o mercado

e) transferir dos Estados e Municípios para a União as ações de caráter local, fortalecendo o caráter diretivo do governo federal.

Comentário:

De forma geral, o PDRAE:

A) Errada. O processo em questão é o de publicização ao setor público não estatal.

B) Errada. A contrário, o PDRAE introduz o conceito de publicização.

C) Certa. De forma geral, o PDRAE busca melhorar as ações públicas por meio da melhoria da estrutura de governança estatal.

D) Errada. A produção de bens e serviços para o mercado deveria ter propriedade tipicamente privada.

E) Errada. Não tem a menor relação com o PDRAE.

GABARITO: C.

21. (FCC/TRT18/AJAA/2013) O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais

características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em
a) caráter racional e divisão do trabalho.
b) hierarquia de autoridade.
c) impessoalidade nas relações.
d) relação de coesão ou de antagonismo.
e) caráter formal das comunicações.

Comentário:
As características da burocracia são:

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

Assim, a única alternativa que não traz uma característica, nem de forma mais interpretativa, é a letra D.

GABARITO: D.

22. (FCC/TRT 1ª Região/Analista Judiciário – Administrativa/2013) A Administração pública gerencial, implantada a partir dos movimentos de modernização e reforma do Estado que ganharam ênfase nos anos 1990, possui como características:
a) descentralização dos processos decisórios, formas flexíveis de gestão, remuneração por desempenho, competição administrativa e orientação para o cidadão-cliente.
b) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de fluxo de trabalho e foco no treinamento e capacitação dos servidores.
c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, com ênfase no controle dos processos internos.
d) verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, departamentalização e

especialização dos setores para tomada de decisões estratégicas.
e) horizontalização das estruturas organizacionais, centralização dos processos decisórios, introdução de mecanismos de controle de processos e foco no cidadão-cliente.

Comentário:

Questão de aspectos recorrentes na FCC. O foco da administração gerencial está na descentralização dos processos decisórios, nas formas flexíveis de gestão, gestão com base no desempenho, competição e orientação para o cliente-cidadão.

GABARITO: A.

23. (FCC/TRE-SP/Analista Judiciário – Contabilidade/2012) Para reduzir a influência negativa do monopólio estatal sobre a qualidade e presteza dos serviços públicos, as abordagens orientadas pelo paradigma do cliente/cidadão, sugerem, entre outras práticas, a

a) desconcentração administrativa de atividades de planejamento.
b) imposição de contratos de gestão às empresas públicas.
c) competição entre organizações do setor público.
d) privatização de serviços sociais deficitários.
e) universalização da gestão baseada no mérito.

Comentário:

A competição entre as organizações públicas é o elemento buscado. Se você acha que a "universalização da gestão baseada no mérito", lembre que a burocracia é a mãe da meritocracia, a administração gerencial apenas importa esta visão!

GABARITO: C.

24. (FCC/TRE-CE/Técnico Judiciário – Área administrativa/2012) A administração pública gerencial constitui um avanço e afirma-se que deve ser permeável a maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins), em que o beneficiário seja o cidadão. Esse deslocamento de foco caracteriza o paradigma na gestão pública, conhecido como

a) burocrático.
b) do cliente.
c) do acionista.
d) do processo.
e) estratégico.

Comentário:

Questão simples, mas interpretativa. Você tinha que perceber que o paradigma gerencial também poderia ser considerado com foco pós-burocrático, ou ainda do cliente, do cidadão, ou da sociedade, ou qualquer outra palavra que esteja fortemente a ele associada!

GABARITO: B.

25. (FCC/TRE-CE/Analista Judiciário – Área administrativa/2012) A criação do DASP em 1938, com a definição da política de recursos humanos, de compra de materiais e finanças e a centralização e reorganização da administração pública federal, marca de forma inequívoca a passagem da forma de administração pública patrimonialista para a estruturação da máquina administrativa do Brasil na forma

a) burocrática.
b) gerencial.
c) estratégica.
d) da nova gestão pública.
e) funcional.

Comentário:

Questão bastante direta, na qual você deveria relacionar a criação do DASP com a saída da administração patrimonialista no Brasil para a burocrática.

GABARITO: A.

26. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal – Gestão Tributária/2012) Com relação à introdução do paradigma pós-burocrático na administração pública brasileira, considere:

I. A partir de meados dos anos 1990 houve flexibilização e, posteriormente, ruptura do modelo burocrático, tendo em vista que as organizações públicas abandonaram a racionalidade formal como paradigma de ação.

II. Apesar de todas as mudanças recentes, as organizações ditas pós-burocráticas ainda estão vinculadas à lógica racional-legal, base do modelo criado por Max Weber.

III. A organização pós-burocrática teria como principais características a centralização e a estruturação em redes hierarquizadas articuladas por fluxos verticais de informação.

IV. As organizações pós-burocráticas podem ser caracterizadas como orientadas para a solução de conflitos e problemas, e estão baseadas na participação, confiança e compromisso de todos em torno de resultados.

V. O tipo organizacional pós-burocrático é construído em torno de processos tecnologicamente intensivos, fortemente

preocupados pela formação de consensos baseados no personalismo.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.
b) III e V.
c) I, II e III.
d) III, IV e V.
e) I, II, III e IV.

Comentário:

Questão bem interpretativa da FCC sobre como a administração pública atual se utiliza dos diferentes modelos de gestão. Vamos analisar cada um dos itens para encontrar os certos:

I. A partir de meados dos anos 1990 houve flexibilização e, posteriormente, ruptura do modelo burocrático, tendo em vista que as organizações públicas abandonaram a racionalidade formal como paradigma de ação.

Errado. O modelo burocrático não foi totalmente abandonado após as reformas gerenciais dos anos 1990. Certamente a burocracia não era o foco, mas a administração pública continua, até hoje, tendo a racionalidade formal como um paradigma que convive com a visão gerencial.

II. Apesar de todas as mudanças recentes, as organizações ditas pós-burocráticas ainda estão vinculadas à lógica racional-legal, base do modelo criado por Max Weber.

Certo. É exatamente isso! Houve mudanças, mas a lógica raciona-legal continua vigente!

III. A organização pós-burocrática teria como principais características a centralização e a estruturação em redes hierarquizadas articuladas por fluxos verticais de informação.

Errado. A organização burocrática é que possui centralização e fluxos verticais. A organização pós-burocrática (gerencial) é estruturada em redes e possui fluxo de comunicação sobretudo horizontal.

IV. As organizações pós-burocráticas podem ser caracterizadas como orientadas para a solução de conflitos e problemas, e estão baseadas na participação, confiança e compromisso de todos em torno de resultados.

Certo. Esta é uma interpretação possível, já que as organizações da nova gestão pública buscam a gestão de políticas públicas em redes das quais os cidadãos fazem parte. Além disso, seus compromissos são orientados aos resultados!

V. O tipo organizacional pós-burocrático é construído em torno de processos tecnologicamente intensivos, fortemente preocupados pela formação de consensos baseados no personalismo.

Errado. Não há necessidade dos processos serem intensivos em tecnologia (apesar de isso ser possível!), e principalmente não se busca o

personalismo – subjetividade pessoal – e sim a objetividade para alcance dos resultados.

Assim, apenas II e IV estão corretos.

GABARITO: A

27. (FCC/MPE-AP/Analista Ministerial – Administração/2012) Ao relacionar os modelos de análise histórica da gestão pública ao longo do tempo, é correto afirmar que:

a) A etapa patrimonialista da gestão pública perdurou por cerca de cinco décadas, circunscrevendo-se ao final do período monárquico e início do republicano.

b) O modelo burocrático é circunscrito ao início do século XX até os anos 60, dado o necessário controle da coisa pública e o baixo uso de tecnologias de informação.

c) O modelo patrimonial tem sido imprescindível no início deste século, para a efetividade da administração pública frente às crises econômicas planetárias.

d) O modelo gerencial foi uma etapa importante do desenvolvimento da administração pública brasileira, surgida no Estado Novo de Getúlio Vargas.

e) O modelo gerencial é o modelo contemporâneo, que enfoca resultados e uma gestão pública pautada em competências, além do foco no cliente.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das alternativas:

a) A etapa patrimonialista da gestão pública perdurou por cerca de cinco décadas, circunscrevendo-se ao final do período monárquico e início do republicano.

Errado. O paradigma patrimonialista subexiste até hoje na administração pública, apesar de sua existência ser combatida constantemente.

b) O modelo burocrático é circunscrito ao início do século XX até os anos 60, dado o necessário controle da coisa pública e o baixo uso de tecnologias de informação.

Errado. O modelo burocrático começou a ser implementado no Brasil através do DASP, na década de 1930, mas possui importantes características vigentes até hoje na administração pública brasileira.

c) O modelo patrimonial tem sido imprescindível no início deste século, para a efetividade da administração pública frente às crises econômicas planetárias.

Errado. O modelo patrimonialista é o mais antigo, sendo que suas práticas são constantemente combatidas, para buscar maior eficiência na ação pública.

d) O modelo gerencial foi uma etapa importante do desenvolvimento da administração pública brasileira, surgida no Estado Novo de Getúlio Vargas.

Errado. O modelo gerencial surgiu no Brasil na ditadura militar, e não na era Vargas.

e) O modelo gerencial é o modelo contemporâneo, que enfoca resultados e uma gestão pública pautada em competências, além do foco no cliente.

Certo! É isso mesmo, apesar de um pequeno detalhe que poderia ser questionado: a banca deveria ter mencionado o "cliente-cidadão", já que ele é diferente do simples "cliente"!

GABARITO: E.

28. (FCC/TRE-SP/Analista Judiciário – Contabilidade/2012) A administração pública pós-burocrática está apoiada, em parte, na administração pública burocrática, da qual conserva, embora flexibilizado, o princípio fundamental

a) da admissão segundo critérios de mérito.
b) da descentralização dos processos de decisão.
c) do estímulo financeiro ao exercício da criatividade
d) da redução das estruturas hierárquicas.
e) da delegação de autonomia aos servidores.

Comentário:

Nesta questão você tinha que buscar uma característica que fizesse parte da administração burocrática e que tenha sido mantida na administração gerencial, sendo que a única resposta correta está na letra A.

GABARITO: A.

29. (FCC/TRE-CE/Analista Judiciário – Área Administrativa/2012) Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exigência de formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade, avaliação sistêmica e principalmente recompensa por desempenho, ou resultados. São características deste paradigma de gestão pública

a) patrimonialista.
b) matricial.
c) pós-burocrático.
d) burocrático.
e) *Ad hocrático.*

Comentário:

Todas as características mencionadas estão associadas à administração pública gerencial, ou simplesmente "modelo pós-burocrático", como também costuma ser conhecido!

GABARITO: C.

30. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) Ao relacionar os diversos modelos teóricos de Administração Pública é correto afirmar:

a) Os modelos, em seu desenvolvimento, culminam no gerencial, sem que suas formas antecessoras deixem de existir inteiramente.

b) O modelo gerencial pressupõe o foco central no controle, formalização de processos e no empenho periférico em resultados.

c) O modelo burocrático supera o patrimonial em uma época em que o enfoque neoliberal pressupõe o fortalecimento do Estado perante a coisa privada.

d) As maiores diferenças entre o modelo gerencial e o burocrático na administração pública estão relacionadas ao profissionalismo e à impessoalidade.

e) O modelo patrimonialista ressalta o poder da administração pública na gestão de seus órgãos, tendo por finalidade o bem comum.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das alternativas:

a) Os modelos, em seu desenvolvimento, culminam no gerencial, sem que suas formas antecessoras deixem de existir inteiramente.

Certo. O modelo mais recente e culminante da evolução dos modelos de administração pública é o gerencial, mas práticas do modelo patrimonialista e burocrático continuam existindo!

b) O modelo gerencial pressupõe o foco central no controle, formalização de processos e no empenho periférico em resultados.

Errado. O foco do modelo gerencial está nos resultados, e não nos processos e sua formalização.

c) O modelo burocrático supera o patrimonial em uma época em que o enfoque neoliberal pressupõe o fortalecimento do Estado perante a coisa privada.

Errado. Esta misturou tudo. O burocrático tenta superar o patrimonialista, mas não consegue totalmente. Além disso, isso se dá na década de 1930, não havendo que se falar em neoliberalismo ou coisa do tipo!

d) As maiores diferenças entre o modelo gerencial e o burocrático na administração pública estão relacionadas ao profissionalismo e à impessoalidade.

Errado. O profissionalismo e a impessoalidade são justamente pontos em comum que os dois modelos carregam: o burocrático tem isso como foco e o gerencial tem isso como base!

e) O modelo patrimonialista ressalta o poder da administração pública na gestão de seus órgãos, tendo por finalidade o bem comum.

Errado. Tudo misturado. O modelo patrimonialista ressalta o poder do governante, e não da administração e da gestão – que é o foco da burocracia. Já o bem comum é o foco do gerencialismo!

GABARITO: A.

31. (FCC/TRT-23/Analista Judiciário/2011) O modelo de administração gerencial no Brasil

a) foi introduzido pelo Decreto-Lei no 200/1967, visando profissionalizar a administração federal, reduzindo o nível de autonomia das empresas e autarquias e implantando o Orçamento de Base Zero.

b) foi implementado com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, tendo por meta flexibilizar as funções gerenciais nas autarquias federais.

c) teve seu auge na segunda metade dos anos 1990, visando ao processo de fortalecimento da responsabilização e autonomia dos níveis gerenciais e tentando implantar a gestão por resultados na administração federal.

d) foi um movimento político iniciado no fim dos anos 1980 orientado para a privatização das políticas sociais e fortalecimento dos controles externos formais da administração federal.

e) foi introduzido no Brasil através do Programa Nacional de Desburocratização, tendo como meta extinguir a burocracia formal e implantar a burocracia gerencial, voltada exclusivamente para os processos.

Comentário:

O gerencialismo ingressou no Brasil através do DL 200/67 que aumentou a descentralização e o poder das empresas e autarquias, tendo seu auge na década de 1990 com a implantação do PDRAE para enfatizar a gestão por resultados e fortalecer a ideia de uso de ferramentas gerenciais para a gestão pública.

Com isto em mente, a única alternativa que está certa está na letra C.

GABARITO: C.

32. (FCC/TRT-23/Técnico Judiciário/2011) Por administração gerencial entende-se um modelo de gestão que

a) privilegia a descentralização, a autonomia dos níveis gerenciais na aplicação da lei aos casos concretos e a desburocratização de toda a estrutura administrativa.

b) enfatiza a aplicação rigorosa das leis contra corrupção e centralização dos processos de controle formal para garantir a eficiência do governo.

c) procura alcançar resultados financeiros crescentes com base na privatização e nomeação por critérios políticos de indicação dos níveis gerenciais.

d) incentiva a profissionalização do corpo operacional da administração descentralizada e a elevação horizontal dos níveis médios de remuneração dos gerentes.

e) pressupõe a transferência das funções de planejamento e controle para os níveis operacionais, mas preserva o controle centralizado das funções finalísticas.

Comentário:

Esta questão buscava apenas que você tivesse uma visão geral boa sobre a administração gerencial. Com este norte, vamos analisar cada uma das alternativas:

a) privilegia a descentralização, a autonomia dos níveis gerenciais na aplicação da lei aos casos concretos e a desburocratização de toda a estrutura administrativa.

Certo. Todas as características estão ligadas à administração gerencial. Chamo atenção para a "aplicação da lei aos casos concretos", que não é tão comum em concursos, mas que quer dizer apenas que a lei não deve ser o fundamento essencial de tudo, e sim a sociedade. A lei é meio (não sendo a ênfase), sendo aplicável nos casos concretos!

b) enfatiza a aplicação rigorosa das leis contra corrupção e centralização dos processos de controle formal para garantir a eficiência do governo.

Errado. A lei não recebe ênfase, nem o combate à corrupção, que era a ênfase da burocracia. Isto não quer dizer que o gerencialismo não se preocupe com isso, só não é sua ênfase central.

c) procura alcançar resultados financeiros crescentes com base na privatização e nomeação por critérios políticos de indicação dos níveis gerenciais.

Errado. Misturou patrimonialismo, com resultado financeiro e privatização. Não faz sentido algum.

d) incentiva a profissionalização do corpo operacional da administração descentralizada e a elevação horizontal dos níveis médios de remuneração dos gerentes.

Errado. A profissionalização deve estar em todos os níveis, e não existe essa ideia de elevação de salários "horizontal", se é que isso faz algum sentido...

e) pressupõe a transferência das funções de planejamento e controle para os níveis operacionais, mas preserva o controle centralizado das funções finalísticas.

Errado. Essa relação de descentralização de planejamento e controle não existe, e essa estória de "controle centralizado de funções finalísticas" está confusa demais!

GABARITO: A.

33. (FCC/TCE-RO/Auditor/2010) Na gestão do setor público, a incorporação do paradigma do cidadão como cliente

a) foi rejeitada, pois as burocracias públicas não têm como missão atender clientelas, mas alcançar resultados orientados pelo princípio da razão de Estado.

b) deve ser compatibilizada com o dever de atender a todos os cidadãos, independentemente de sua condição financeira, e com as limitações de recursos orçamentários públicos.

c) é incompatível com o princípio da universalização dos serviços públicos, que impõe o atendimento prioritário a todos, independentemente da sua qualidade.

d) será alcançada à medida que avançar o processo de privatização do setor público, pois seu sucesso depende da eliminação do modelo burocrático de gestão.

e) é de difícil implementação, pois depende da retirada de princípios constitucionais da administração pública, como a impessoalidade, a equidade e a universalidade.

Comentário:

Trata-se da ideia de cliente-cidadão da administração pública gerencial, para a qual o cidadão é um "cliente" da administração pública, independentemente de sua condição de arcar diretamente pela prestação do serviço público.

GABARITO: B.

34. (FCC/Bahiagás/Analista de Processos Organizacionais/2010) Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se

a) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.

b) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.

c) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.

d) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.

e) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

Comentário:

A ideia de uma reforma burocrática seria aquela implementada para que se saia do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, o que só é apresentado na alternativa B.

GABARITO: B.

35. (FCC/AL-SP/Agente Técnico Legislativo – Gestão de Projetos/2010) O modelo de administração pública gerencial

a) prioriza o atendimento das demandas do cidadão.
b) identifica o interesse público com a afirmação do poder do Estado.
c) identifica o interesse da coletividade com o do Mercado.
d) baseia-se na competência técnica dos servidores e na centralização da decisão.
e) enfatiza o controle dos processos formais, visando à punição exemplar dos incompetentes.

Comentário:

A grande pergunta é: qual o foco da administração gerencial? Os resultados da gestão para a sociedade, ou seja, o atendimento das demandas do cidadão! É isso que está na alternativa A, sendo a resposta da questão.

GABARITO: A.

36. (FCC/AL-SP/Agente Técnico Legislativo – Gestão de Projetos/2010) Segundo o paradigma pós-burocrático, os governos devem ser

a) flexibilizados por meio das práticas de comissionamento e nomeação dos cargos do núcleo estratégico.
b) controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares.
c) reduzidos ao mínimo necessário, utilizando a terceirização de serviços básicos e contratos de gestão com empresas privadas.
d) orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente.
e) fortalecidos nos níveis operacionais, implementando concursos públicos e aumentando os controles prévios de eficiência.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das alternativas em busca da resposta correta a esta questão polêmica:

a) flexibilizados por meio das práticas de comissionamento e nomeação dos cargos do núcleo estratégico.

Errado. Não faz nenhum sentido e não tem relação direta com nenhum dos modelos de administração pública.

b) controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares.

Errada. Os mecanismos de controle tradicionais continuam existindo, sendo adicionado o controle pelos cidadão através da transparência e *accountability*. Ainda assim, não se trata de um mecanismo de gestão corporativa, mas sim de gestão participativa!

c) reduzidos ao mínimo necessário, utilizando a terceirização de serviços básicos e contratos de gestão com empresas privadas.

Errado. Não faz sentido de forma geral. Além disso, contratos de gestão não são feitos com empresas privadas, mas sim com órgãos da administração e do terceiro setor!

d) orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente.

Considerado certo. Certamente a administração pública gerencial deve ser empreendedora e prestadora de serviços com ênfase no cidadão-cliente, mas isso não quer dizer que ela deve ser "orientada para o mercado". Na minha opinião, a banca errou ao considerar isto correto, pois este modelo de administração é orientado ao próprio cliente-cidadão e não ao mercado!

e) fortalecidos nos níveis operacionais, implementando concursos públicos e aumentando os controles prévios de eficiência.

Errado. Sem sentido de forma geral, pois não há as medidas mencionadas.

GABARITO considerado: D.

37. (FCC/AL-SP/Agente Técnico Legislativo – Gestão de Projetos/2010) Com relação à administração pública burocrática considere.

I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a ideia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.

III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I e II.
b) I, II, III e V.
c) II, III e IV.
d) II e V.

e) III, IV e V.

Comentário:

Vamos analisar cada um dos itens sobre a administração pública burocrática:

I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Certo! É exatamente isso!

II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a ideia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.

Certo. Todas as características mencionadas estão ligadas à administração burocrática.

III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

Errado. Na verdade a pressuposição básica é a desconfiança nos administradores e nos cidadãos que fazem demandas aos administradores. Por isso tantos mecanismos de controle!

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

Errado (e escorregadio!). O controle pode se tornar a razão de ser do próprio Estado, e não do funcionário. A banca foi especialmente chata com este item, pois se tivesse adotado uma postura mais interpretativa poderia ter considerado resposta certa. Como não havia nenhuma opção que considerasse I, II e IV, o candidato poderia "se virar", mas ainda assim a banca deveria ter anulado a questão, pela simples possibilidade de interpretação deste item como correto!

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

Errado. Sua principal qualidade seria a eficiência, e não a efetividade.

GABARITO considerado: A.

38. (FCC/TRT-9/Analista Judiciário – Área Administrativa/2010) Sobre as características da administração pública gerencial considere:

I. No plano da estrutura organizacional tornam-se essenciais a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos.

II. Tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento o poder racional-legal.

III. O cidadão é visto como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.

IV. Sua estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade.
V. Os cargos são considerados prebendas.
É correto o que consta APENAS em
a) I e V.
b) I e II.
c) II, III e IV.
d) I, III e IV.
e) II, III e V.

Comentário:

Mais uma questão para analisarmos os itens, tendo em foco a administração pública gerencial. Vamos lá:

I. No plano da estrutura organizacional tornam-se essenciais a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos.

Certo. Descentralização e redução de níveis hierárquicos são básicos para a administração gerencial.

II. Tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento o poder racional-legal.

Errado. Este seria o foco da burocracia.

III. O cidadão é visto como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.

Certo. Trata-se do conceito de cliente-cidadão.

IV. Sua estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade.

Correta. Apesar do foco da administração gerencial ser a definição dos objetivos da organização como um todo, a banca - por similaridade, considerou correto o foco nos objetivos da unidade onde trabalha o administrador.

V. Os cargos são considerados prebendas.

Errado. Esta afirmativa relaciona-se com o modelo patrimonialista.
Assim, os itens I, III e IV estão corretos.

GABARITO: D.

39. (FCC/TCM-CE/Analista de Controle Externo – Inspeção Governamental/2010) Com relação às características próprias da administração pública gerencial, considere:

I. As decisões tomadas pelo governo devem ser submetidas à aprovação dos beneficiários, por meio do voto popular, antes de serem implementadas.
II. A gestão é orientada por critérios de mérito e impessoalidade.
III. Um dos objetivos principais da administração pública gerencial é a autonomia gerencial, sendo o contrato de gestão o instrumento de controle dos administradores públicos.

IV. A administração gerencial é orientada para a satisfação das demandas dos cidadãos.
V. A administração gerencial orienta-se principalmente para a obtenção de resultados.
Está correto o que se afirma APENAS em
a) I e III.
b) I, II, III, IV.
c) II, III e V.
d) II, III, IV e V.
e) IV e V.

Comentário:

Tendo em mente a administração pública gerencial, vamos analisar os vários itens:

I. As decisões tomadas pelo governo devem ser submetidas à aprovação dos beneficiários, por meio do voto popular, antes de serem implementadas.

Errado. Não há a necessidade de que as pessoas votem as decisões tomadas pelo governo gerencialista.

II. A gestão é orientada por critérios de mérito e impessoalidade.

Certo. Trata-se de uma característica da burocracia que continua sendo considerada na administração gerencial.

III. Um dos objetivos principais da administração pública gerencial é a autonomia gerencial, sendo o contrato de gestão o instrumento de controle dos administradores públicos.

Certo. A autonomia gerencial do gestor público é base para uma gestão por resultados, e essa gestão se utiliza do contrato de gestão.

IV. A administração gerencial é orientada para a satisfação das demandas dos cidadãos.

Certo. Os resultados são buscados para o cidadão!

V. A administração gerencial orienta-se principalmente para a obtenção de resultados.

Certo. Os resultados são buscados para o cidadão!

Assim, II, III, IV e V estão certas.

GABARITO: D.

40. (FCC/PGE-RJ/Técnico Superior – Administrador/2009) O novo paradigma gerencial adotado pela Administração Pública enfatiza o lugar central do cidadão como cliente dos serviços públicos. Em relação à diferença entre o cliente-cidadão e o consumidor de serviços privados é correto afirmar que

a) o cliente-cidadão consome serviços públicos apenas mediante um contrato formal com os órgãos públicos.
b) os dois são equivalentes, pois ambos consomem serviços mediante o pagamento de taxas.

c) o cliente só assume a condição de cidadão quando utiliza serviços exclusivamente fornecidos pela Administração Pública.
d) o consumidor de serviços privados pode reclamar da qualidade do atendimento nos órgãos autorizados, enquanto o cidadão só pode agir por meio do voto.
e) o cliente-cidadão consome serviços públicos na condição de portador de direitos e deveres, por meio dos quais pode avaliar e até mesmo elaborar políticas públicas.

Comentário:

O cliente-cidadão é aquele que por um lado usufrui do serviço público e por outro tem obrigação de contribuir, seja através do pagamento de impostos, seja através da formulação e avaliação das políticas públicas.

GABARITO: E.

41. (FCC/MPE-SE/Analista do Ministério Público – Administração/2009) Do ponto de vista do servidor público, a Administração Gerencial prioriza

a) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão preferencial dos servidores mais antigos.
b) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis, por evolução funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções.
c) o recrutamento por concurso público para carreiras eminentemente técnicas e por métodos de seleção diferenciados para profissionais que ocupem funções de liderança.
d) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho e o permanente controle de resultados aliado à autonomia dos servidores.
e) a remuneração por desempenho, a constante capacitação e o sistema de promoção por mérito.

Comentário:

Do ponto de vista do servidor, a administração gerencial vai fazer com que sua remuneração deixe de ser fixa com base no tempo de serviço e passe a ter um importante componente de remuneração variável pelo desempenho. Além disso, as promoções também são feitas pelo mérito e o servidor deverá ser constantemente capacitado para buscar a concretização dos resultados associados ao seu desempenho.

Deste modo, a única alternativa relacionada está na letra E.

GABARITO: E.

42. (FCC/MPE-SE/Analista do Ministério Público – Administração/2009) O modelo de Administração Pública Gerencial tem como principais características

a) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais e supressão dos mecanismos de controle de processos.
b) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão-cliente.
c) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles formais de processos e ênfase no cidadão-cliente.
d) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis superiores e aumento dos inferiores, que passam a ser dotados de total autonomia decisória.
e) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra todo o poder decisório.

Comentário:

Não são características do modelo gerencial:

- supressão dos mecanismos de controle de processos.
- concentração dos processos decisórios
- aumento dos controles formais de processos
- inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis superiores e aumento dos inferiores, que passam a ser dotados de total autonomia decisória
- acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra todo o poder decisório

GABARITO: B.

43. (FCC/MPE-SE/Analista do Ministério Público – Administração/2009) NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,

a) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.
b) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.
c) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.
d) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).
e) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.

Comentário:

A burocracia possui relação com controle de processos, normas e regulamentos, verticalização, impessoalidade, profissionalismo e carreira, etc.

Assim, a única alternativa que apresenta elementos que não se inserem neste ponto é letra A, que menciona o uso de critérios políticos para nomeações, o que é típico do patrimonialismo e não da burocracia!

GABARITO: A.

44. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal/2007) Constitui exemplo do enrijecimento burocrático sofrido pela Administração Pública contemporânea, após a edição da Constituição Federal de 1988,

a) a generalização do procedimento licitatório também para os entes descentralizados, não obstante a exclusão, em relação aos mesmos, da regra do concurso público.

b) a transferência maciça de atribuições e recursos a Estados e Municípios.

c) a subordinação dos entes descentralizados às mesmas regras de controle formal utilizadas na Administração direta.

d) a obrigatoriedade de isonomia salarial entre os diversos poderes.

e) a não delimitação das atribuições e competências da União, Estados e Municípios, gerando sobreposição de órgãos nas diversas esferas de governo.

Comentário:

Com a constituição de 1988, o novo populismo patrimonialista vigente precisava ser controlado. Além disso, acusados pela sociedade de serem responsáveis pelos problemas do Estado, os servidores precisavam se proteger.

Essas duas forças em conjunto contribuíram para o forte retrocesso burocrático vivido como consequência da "nova" constituição de 1988. Alguns pontos desse retrocesso burocrático vivido como consequência da Constituição de 1988 foram:

- A retirada da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, que passaram a precisar de leis instituidoras ou autorizativas;
- A obrigatoriedade do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União, Estados e Municípios;
- Redução da flexibilidade da administração indireta, que passou a funcionar com normas praticamente iguais às da administração direta. Assim, os entes descentralizados ficaram sujeitos às mesmas regras de controle formal utilizadas na administração pública direta.

E foi esta parte marcada de amarelo que foi cobrada por esta questão!

GABARITO: C.

45. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal/2007) O modelo de Administração Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber, caracteriza-se

a) pela criação de uma estrutura própria e estável, imune à alternância dos governantes, submetida a rígidos controles de resultado e de qualidade, sendo comumente criticada pelo excesso de formalismo e falta de flexibilidade.

b) pela consolidação do patrimonialismo, fazendo com que o Aparelho do Estado atue como extensão do poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo clientelismo, nepotismo e ausência de controles efetivos.

c) pelo fortalecimento do Aparelho do Estado, que passa a atuar de forma paralela e imune ao poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo inchaço dos quadros de servidores públicos e ausência de eficiência na correspondente atuação.

d) pela ênfase na idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, sendo comumente criticada pela rigidez do controle dos processos, de forma auto-referenciada e sem compromisso com os resultados para o cidadão.

e) como reação à Administração Pública patrimonialista, buscando instituir mecanismos de controle da atuação dos governantes, com ênfase nos resultados, sendo comumente criticada pela ausência de controles eficazes dos processos.

Comentário:

Sobre administração pública burocrática, temos que analisar cada uma das alternativas:

a) pela criação de uma estrutura própria e estável, imune à alternância dos governantes, submetida a rígidos controles de resultado e de qualidade, sendo comumente criticada pelo excesso de formalismo e falta de flexibilidade.

Errado. O controle é de processos e não de resultados.

b) pela consolidação do patrimonialismo, fazendo com que o Aparelho do Estado atue como extensão do poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo clientelismo, nepotismo e ausência de controles efetivos.

Errado. A burocracia busca justamente superar o patrimonialismo, e não consolidá-lo!

c) pelo fortalecimento do Aparelho do Estado, que passa a atuar de forma paralela e imune ao poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo inchaço dos quadros de servidores públicos e ausência de eficiência na correspondente atuação.

Errado. Não é correto entender que haja um funcionamento "paralelo" e "imune" ao poder do governante, mas sim um funcionamento estável e impessoal em relação ao desejo do governante de nomeações

"amigas". Além disso, a eficiência é uma característica sua, e não uma crítica comum.

d) pela ênfase na idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, sendo comumente criticada pela rigidez do controle dos processos, de forma auto-referenciada e sem compromisso com os resultados para o cidadão.

Certo. Tanto características quanto críticas apresentadas nesta questão estão corretas!

e) como reação à Administração Pública patrimonialista, buscando instituir mecanismos de controle da atuação dos governantes, com ênfase nos resultados, sendo comumente criticada pela ausência de controles eficazes dos processos.

Errado. A atuação com ênfase nos resultados é foco da administração gerencial e a característica é o controle dos processos (e não uma crítica!)

GABARITO: D.

46. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal/2007) A partir da segunda metade do século XX, começa a verificar-se a erosão do modelo de Administração Púbica Burocrática, seja em função da expansão das funções econômicas e sociais do Estado, seja em face do desenvolvimento tecnológico e do fenômeno da globalização. Surge, então, o modelo da Administração Pública Gerencial, cujas características são:

a) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de processos e ênfase no cidadão.

b) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão.

c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, dando a estes mais poder decisório, com ênfase no controle dos processos internos.

d) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra o poder decisório, ênfase nos controles interno e externo da atuação dos escalões inferiores.

e) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais, substituição dos mecanismos de controle de processos por mecanismos de controle de resultados, com foco no cidadão.

Comentário:

Questão com uma pegadinha de chamar atenção e que poderia ser questionada em recursos. Vamos ver cada uma das alternativas, tendo em mente a administração pública gerencial:

a) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de processos e ênfase no cidadão.

Errado. O que há é uma maior descentralização dos processos decisórios e aumento do controle de resultados – e não de processos.

b) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão.

Certo. Todos estes pontos são características da administração gerencial.

c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, dando a estes mais poder decisório, com ênfase no controle dos processos internos.

Errado. Item confuso, que criou uma situação esquisita!

d) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra o poder decisório, ênfase nos controles interno e externo da atuação dos escalões inferiores.

Errado. Verticalização é característica da burocracia!

e) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais, substituição dos mecanismos de controle de processos por mecanismos de controle de resultados, com foco no cidadão.

Errado. O único ponto errado desta questão é que não houve substituição de controle de processos por controle de resultados. O controle de processos continua, mas deixa de ser o foco, que passa a ser o controle em resultados. Certamente houve alguns recursos por conta dessa questão, mas o entendimento da banca foi feito com esta interpretação!

GABARITO: B.

47. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor/2007) Do ponto de vista do servidor público, a Administração Gerencial prioriza

a) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão por tempo de serviço e manutenção de mecanismos de estabilidade.

b) o recrutamento por concurso público, para carreiras eminentemente técnicas, e por métodos de seleção diferenciados, para profissionais que ocupem funções de liderança, instituição de técnicas de motivação, treinamento e capacitação.

c) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho, focada em sistema de controle de resultados aliado à autonomia dos servidores.

d) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis e com promoção por mérito e antiguidade, por evolução

funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções.

e) a remuneração por desempenho, a constante capacitação, o sistema de promoção por mérito em carreiras estruturadas e a autonomia dos executores.

Comentário:

Questão recorrente na FCC.... a esta altura você já deve ter aprendido bem que a resposta está nos elementos da letra E!

GABARITO: E.

48. (FCC/Prefeitura de SP/Auditor Fiscal/2007) O enfoque gerencial da Administração Pública costuma ser associado à ideologia neoliberal, em função de

a) as técnicas de gerenciamento serem quase sempre introduzidas ao mesmo tempo em que se realiza um ajuste estrutural para combater o déficit fiscal.

b) ambas as abordagens defenderem o estado mínimo, com o governo atuando apenas no chamado núcleo estratégico, sendo que, para tanto, afigura-se necessário definir processos e recompensar o mérito dos funcionários.

c) ter sido introduzido pela equipe do governo Thatcher, em 1979, como forma de diminuir o tamanho do Estado na economia e reverter o processo de decadência econômica da Inglaterra.

d) ambas as abordagens defenderem a necessidade de servidores competentes, bem treinados e bem pagos, com o objetivo de servir o cidadão.

e) terem em comum a premissa de que o Estado deve intervir diretamente no setor econômico, em substituição à iniciativa privada, razão pela qual deve-se aplicar aos servidores os métodos de gestão, orientados para a obtenção de resultados..

Comentário:

A Administração Pública Gerencial foi criada na segunda metade do Século XX como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao aprofundamento da globalização e desenvolvimento tecnológico ocorridos neste período. Apesar de não haver ligação direta, ela costuma ser relacionada com a ideologia neoliberal por conta do fato de que as medidas gerencialistas costumam ser utilizadas em conjunto com ajustes estruturais da máquina administrativa do Estado para que o déficit fiscal seja reduzido.

GABARITO: A.

7. Lista de Questões



Questões sobre modelos e evolução da administração pública

1. **(FCC/TRT24/AJAA/2017) Constitui(em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:**
   a) combate ao patrimonialismo.
   b) controle de resultados.
   c) formalização dos procedimentos.
   d) profissionalização do corpo técnico.
   e) hierarquia e meritocracia.

2. **(FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) No processo de evolução da Administração Pública no Brasil, a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, situa-se**
   a)como órgão gestor do Programa Nacional de Desburocratização protagonizado pelo Ministro Hélio Beltrão no início dos anos 1980.
   b)como marco da consolidação do modelo burocrático e superação do patrimonialismo, criado com a edição do Decreto Lei no 200, de 1967.
   c)como órgão central encarregado da modernização administrativa no Estado Novo do governo de Getúlio Vargas na década de 1930.
   d)como importante vetor na introdução do modelo de Administração Gerencial, no início dos anos 1970, embora ainda contaminado por conceitos do modelo burocrático.
   e)no centro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo pelo Ministro Bresser Pereira, nos anos 1990 ao influxo da nova gestão pública.

3. **(FCC/DPE-RS/Analista Administração/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.
II. 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.

4. **(FCC/ARTESP/Agente de Fiscalização – Técnico em Contabilidade/2017) Considere as afirmativas abaixo sobre o Modelo de Sistema Burocrático:**
I. Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
II. Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da organização como um todo.
III. Alta centralização do processo de tomada de decisões, geralmente afeta os níveis superiores. Pouca delegação.
IV. Cargos ocupados por especialistas, com atribuições sistematicamente definidas.
Está correto o que consta APENAS em
a) I e III.
b) III e IV.
c) II e IV.
d) I, II e III.
e) II, III e IV.

5. **(FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Na evolução da Administração pública no Brasil, assim como em outros países, verificou-se o abandono do paradigma burocrático e a implantação do modelo gerencial. São diferenças que podem ser apontadas entre esses dois modelos:**
I. No modelo burocrático o controle é a priori, enquanto no gerencial a ênfase é no controle de resultados.
II. O modelo burocrático preconiza estrutura hierárquica rígida, enquanto o gerencial é mais flexível, com redução de níveis e maior autonomia.

III. No modelo burocrático inexiste separação entre propriedade e a administração, sendo que somente a partir do modelo gerencial é que foi introduzido o conceito de meritocracia.
Está correto o que se afirma APENAS em
a) I e III
b) III.
c) II e III.
d) I e II.
e) II.

6. **(FCC/AL-MS/Analista de RH/2016) Um marco importante no contexto evolutivo da Administração pública no Brasil foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo a partir de meados dos anos 1990 pelo então Ministro Bresser Pereira. O modelo de atuação do Estado, preconizado pela referida reforma, contempla, entre suas premissas,**
a) explorar de forma direta atividades econômicas, como indutor do crescimento fiscal.
b) adotar o modelo desenvolvimentista, por intermédio da denominada publicização.
c) atuar mais fortemente nas atividades de fomento, regulação e controle.
d) estabelecer parcerias com as entidades do terceiro setor, para a privatização de setores como saúde e educação.
e) implantar o modelo gerencial, que preconiza maior centralização das atividades pela União.

7. **(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.

8. **(FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo - Auditoria Governamental/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.

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

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

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

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

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

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

10. **(FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/2015) A Administração pública gerencial emergiu na segunda metade do século passado como estratégia para tornar a gestão pública mais eficiente. A Administração pública gerencial**

a) propôs a redução dos custos transferindo ao Estado a execução de serviços privados e centralizando a tomada de decisão.

b) buscou organizar o serviço público por meio de sanções no caso de descumprimento das regras e procedimentos estabelecidos para os servidores.

c) diminuiu a morosidade na prestação dos serviços públicos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos detalhados para cada etapa da implementação das políticas públicas.
d) aumentou a eficiência da gestão dos serviços públicos ao estabelecer remuneração por desempenho para os servidores que exercem suas funções de forma estritamente profissional, respeitando o devido distanciamento do cidadão.
e) atribuiu ao Estado o papel de regulador e delegou parte da execução dos serviços públicos à Administração indireta, às organizações sociais e à iniciativa privada.

11. (FCC/TCE-CE/Técnico de Controle Externo - Administração/2015) Considere:
A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia.
Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras.
Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US$ 23,8 bilhões, em 2016.
(BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)
Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:
I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.
II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.
III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em
a)I, apenas.
b) II e III, apenas.
c)I e II, apenas.
d)III, apenas.
e)I, II e III.

12. (FCC/TC-CE/Conselheiro/2015) O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:
a)criação de cargos públicos na forma de prebendas, em substituição às anteriores sinecuras.
b) inexistência de distinção entre o público e privado, com domínio da estrutura pública pelos detentores do poder.
c) controle concentrado nos resultados e não mais nos processos e procedimentos administrativos.
d) participação popular na avaliação da qualidade dos serviços públicos.
e) meritocracia bem como o combate à corrupção e ao nepotismo.

13. (FCC/CNMP/Analista do CNMP - Gestão Pública/2015) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado, é correto afirmar que
a) a publicização refere-se ao processo de dar publicidade a todos os atos da Administração pública.
b)a publicização refere-se ao processo de transferência da execução dos serviços públicos não exclusivos para as OSCIPS, apenas.
c)a administração dos museus deveria ser realizada em parceria entre o setor público estatal e o setor público não-estatal.
d) o serviço público de Educação deveria ser ofertado exclusivamente pela Administração pública direta.
e)a produção para o mercado deveria ser uma atividade exclusivamente estatal.

14. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,
a)a ausência de carreiras administrativas, bem assim de clara distinção entre patrimônio público e privado.
b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

c) a estrutura hierárquica inflexível, afastando a meritocracia e propiciando o abuso de poder pela autoridade central.
d) o apego exagerado às regras, privilegiando a forma em detrimento do interesse do cidadão.
e) a excessiva ênfase no conceito de supremacia do interesse público sobre o privado, colocando o administrado a serviço do Estado e não o contrário.

15. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A crise enfrentada pelo Estado nos anos 1980, decorrente tanto das constrições fiscais como das distorções que a Administração havia experimentado nas décadas anteriores, inspirou a apresentação, sob o comando do então Ministro Bresser Pereira, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que contempla, entre suas diretrizes, a
a) institucionalização, que considera que a reforma independeria de alterações do marco constitucional e legal, sendo levada a efeito a partir de uma mudança cultural.
b) desestatização, que compreende a privatização e a terceirização de atividades do denominado núcleo estratégico.
c) publicização, baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas de Estado.
d) introdução do conceito de propriedade pública não estatal, aplicável aos setores voltados à produção para o mercado.
e) transferência para a União das ações de caráter regional, reservando aos Estados as de caráter meramente local.

16. (FCC/SEFAZ-PI/Analista do Tesouro Estadual/2015) A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP foi um marco importante na Administração pública federal, com a introdução de características de administração.
a) gerencial, com foco na gestão de resultados.
b) burocrática, com ênfase na centralização e reorganização da Administração, gestão de pessoal e racionalização de procedimentos.
c) empreendedora, com ênfase na atuação de fomento.
d) patrimonialista, com ampla criação de órgãos e entidades governamentais.
e) pré-Gerencial, com a introdução de conceitos de avaliação de desempenho.

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

a) os contratos de gestão são característicos do modelo de Administração gerencial, na medida em que levam ao estabelecimento de metas e o alcance de resultados.
b) a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia são pilares principais tanto da Administração privada, quanto da pública.
c) a contratualização de resultados exige uma parceria público-privada para se concretizar.
d) o controle por resultados não está relacionado a outras formas de controle, como o social.
e) a Administração privada é caracterizada por uma gestão gerencial, baseada no cumprimento de procedimentos e normas, o que é semelhante à Administração pública.

18. (FCC/TRT19/TJAA/2014) No Brasil, o modelo de Administração Pública Gerencial, conceituado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado,
a) propõe a transferência à iniciativa privada, por meio da privatização, das atividades não exclusivas de Estado e retomada, pela publicização, das atividades de interesse público.
b) adota, no plano da estrutura organizacional, ampla verticalização com ampliação dos níveis hierárquicos e competências claramente definidas.
c) busca a eficiência da atuação pública, com redução de custos, aumento de qualidade, coibindo a competição administrada no interior do Estado.
d) introduz o conceito de monitoramento de resultados, a partir do estabelecimento de indicadores, utilizados para promover a ascensão dos servidores, a exemplo das práticas adotadas pela iniciativa privada.
e) propugna a alteração da forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, com foco na satisfação do usuário- cidadão.

19. (FCC/TRT15/TJAA/2013) Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir diferentes modelos de Administração pública, sendo que o modelo.
a) patrimonialista é uma deturpação do modelo burocrático, decorrente do excesso de estruturas com a apropriação do poder pelos burocratas.
b) patrimonialista é precursor do modelo gerencial e dele se diferencia pela valorização da burocracia.
c) gerencial sucede o burocrático e, entre outras diferenças, pode-se destacar a alteração da forma de controle, que passa a ser finalístico.

d) burocrático, diversamente do modelo gerencial, privilegia o clientelismo e não valoriza a meritocracia.
e) gerencial sucede o burocrático e dele se diferencia por estabelecer uma nítida separação entre propriedade e gestão pública.

20. (FCC/TRT15/AJAA/2013) Segundo Bresser Pereira, a crise enfrentada pela nação brasileira começara nos anos 1980 e decorria, em parte, das distorções que o Estado sofrera nas cinco décadas anteriores. Para o então Ministro, a solução não era "substituir o Estado pelo mercado, mas sim reformar e reconstruir o Estado". Com base nesse conceito, elabora, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, que inclui, entre seus objetivos globais,
a) segregar os serviços públicos não exclusivos do Estado e outorgá-los à iniciativa privada, mediante a ampliação do processo de privatização
b) reduzir a publicização característica do modelo burocrático, transferindo a entidades do terceiro setor diversos serviços públicos anteriormente desempenhados pelo Estado.
c) aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com eficiência e efetividade, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos
d)limitar as ações do Estado àquelas funções que lhe são próprias, incluindo a produção de serviços e bens para o mercado
e) transferir dos Estados e Municípios para a União as ações de caráter local, fortalecendo o caráter diretivo do governo federal.

21. (FCC/TRT18/AJAA/2013) O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em
a) caráter racional e divisão do trabalho.
b) hierarquia de autoridade.
c) impessoalidade nas relações.
d) relação de coesão ou de antagonismo.
e) caráter formal das comunicações.

22. (FCC/TRT 1ª Região/Analista Judiciário – Administrativa/2013) A Administração pública gerencial,

implantada a partir dos movimentos de modernização e reforma do Estado que ganharam ênfase nos anos 1990, possui como características:

a) descentralização dos processos decisórios, formas flexíveis de gestão, remuneração por desempenho, competição administrativa e orientação para o cidadão-cliente.

b) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de fluxo de trabalho e foco no treinamento e capacitação dos servidores.

c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, com ênfase no controle dos processos internos.

d) verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, departamentalização e especialização dos setores para tomada de decisões estratégicas.

e) horizontalização das estruturas organizacionais, centralização dos processos decisórios, introdução de mecanismos de controle de processos e foco no cidadão-cliente.

23. (FCC/TRE-SP/Analista Judiciário – Contabilidade/2012) Para reduzir a influência negativa do monopólio estatal sobre a qualidade e presteza dos serviços públicos, as abordagens orientadas pelo paradigma do cliente/cidadão, sugerem, entre outras práticas, a

a) desconcentração administrativa de atividades de planejamento.

b) imposição de contratos de gestão às empresas públicas.

c) competição entre organizações do setor público.

d) privatização de serviços sociais deficitários.

e) universalização da gestão baseada no mérito.

24. (FCC/TRE-CE/Técnico Judiciário – Área administrativa/2012) A administração pública gerencial constitui um avanço e afirma-se que deve ser permeável a maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins), em que o beneficiário seja o cidadão. Esse deslocamento de foco caracteriza o paradigma na gestão pública, conhecido como

a) burocrático.

b) do cliente.

c) do acionista.

d) do processo.

e) estratégico.

25. (FCC/TRE-CE/Analista Judiciário – Área administrativa/2012) A criação do DASP em 1938, com a definição da política de recursos humanos, de compra de materiais e finanças e a centralização e reorganização da administração pública federal, marca de forma inequívoca a passagem da forma de administração pública patrimonialista para a estruturação da máquina administrativa do Brasil na forma

a) burocrática.
b) gerencial.
c) estratégica.
d) da nova gestão pública.
e) funcional.

26. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal – Gestão Tributária/2012) Com relação à introdução do paradigma pós-burocrático na administração pública brasileira, considere:

I. A partir de meados dos anos 1990 houve flexibilização e, posteriormente, ruptura do modelo burocrático, tendo em vista que as organizações públicas abandonaram a racionalidade formal como paradigma de ação.
II. Apesar de todas as mudanças recentes, as organizações ditas pós-burocráticas ainda estão vinculadas à lógica racional-legal, base do modelo criado por Max Weber.
III. A organização pós-burocrática teria como principais características a centralização e a estruturação em redes hierarquizadas articuladas por fluxos verticais de informação.
IV. As organizações pós-burocráticas podem ser caracterizadas como orientadas para a solução de conflitos e problemas, e estão baseadas na participação, confiança e compromisso de todos em torno de resultados.
V. O tipo organizacional pós-burocrático é construído em torno de processos tecnologicamente intensivos, fortemente preocupados pela formação de consensos baseados no personalismo.
Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e IV.
b) III e V.
c) I, II e III.
d) III, IV e V.
e) I, II, III e IV.

27. (FCC/MPE-AP/Analista Ministerial – Administração/2012) Ao relacionar os modelos de análise histórica da gestão pública ao longo do tempo, é correto afirmar que:

a) A etapa patrimonialista da gestão pública perdurou por cerca de cinco décadas, circunscrevendo-se ao final do período monárquico e início do republicano.

b) O modelo burocrático é circunscrito ao início do século XX até os anos 60, dado o necessário controle da coisa pública e o baixo uso de tecnologias de informação.

c) O modelo patrimonial tem sido imprescindível no início deste século, para a efetividade da administração pública frente às crises econômicas planetárias.

d) O modelo gerencial foi uma etapa importante do desenvolvimento da administração pública brasileira, surgida no Estado Novo de Getúlio Vargas.

e) O modelo gerencial é o modelo contemporâneo, que enfoca resultados e uma gestão pública pautada em competências, além do foco no cliente.

28. (FCC/TRE-SP/Analista Judiciário – Contabilidade/2012) A administração pública pós-burocrática está apoiada, em parte, na administração pública burocrática, da qual conserva, embora flexibilizado, o princípio fundamental

a) da admissão segundo critérios de mérito.
b) da descentralização dos processos de decisão.
c) do estímulo financeiro ao exercício da criatividade
d) da redução das estruturas hierárquicas.
e) da delegação de autonomia aos servidores.

29. (FCC/TRE-CE/Analista Judiciário – Área Administrativa/2012) Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exigência de formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade, avaliação sistêmica e principalmente recompensa por desempenho, ou resultados. São características deste paradigma de gestão pública

a) patrimonialista.
b) matricial.
c) pós-burocrático.
d) burocrático.
e) *Ad hocrático.*

30. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) Ao relacionar os diversos modelos teóricos de Administração Pública é correto afirmar:

a) Os modelos, em seu desenvolvimento, culminam no gerencial, sem que suas formas antecessoras deixem de existir inteiramente.

b) O modelo gerencial pressupõe o foco central no controle, formalização de processos e no empenho periférico em resultados.

c) O modelo burocrático supera o patrimonial em uma época em que o enfoque neoliberal pressupõe o fortalecimento do Estado perante a coisa privada.

d) As maiores diferenças entre o modelo gerencial e o burocrático na administração pública estão relacionadas ao profissionalismo e à impessoalidade.

e) O modelo patrimonialista ressalta o poder da administração pública na gestão de seus órgãos, tendo por finalidade o bem comum.

31. (FCC/TRT-23/Analista Judiciário/2011) O modelo de administração gerencial no Brasil

a) foi introduzido pelo Decreto-Lei no 200/1967, visando profissionalizar a administração federal, reduzindo o nível de autonomia das empresas e autarquias e implantando o Orçamento de Base Zero.

b) foi implementado com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, tendo por meta flexibilizar as funções gerenciais nas autarquias federais.

c) teve seu auge na segunda metade dos anos 1990, visando ao processo de fortalecimento da responsabilização e autonomia dos níveis gerenciais e tentando implantar a gestão por resultados na administração federal.

d) foi um movimento político iniciado no fim dos anos 1980 orientado para a privatização das políticas sociais e fortalecimento dos controles externos formais da administração federal.

e) foi introduzido no Brasil através do Programa Nacional de Desburocratização, tendo como meta extinguir a burocracia formal e implantar a burocracia gerencial, voltada exclusivamente para os processos.

32. (FCC/TRT-23/Técnico Judiciário/2011) Por administração gerencial entende-se um modelo de gestão que

a) privilegia a descentralização, a autonomia dos níveis gerenciais na aplicação da lei aos casos concretos e a desburocratização de toda a estrutura administrativa.
b) enfatiza a aplicação rigorosa das leis contra corrupção e centralização dos processos de controle formal para garantir a eficiência do governo.
c) procura alcançar resultados financeiros crescentes com base na privatização e nomeação por critérios políticos de indicação dos níveis gerenciais.
d) incentiva a profissionalização do corpo operacional da administração descentralizada e a elevação horizontal dos níveis médios de remuneração dos gerentes.
e) pressupõe a transferência das funções de planejamento e controle para os níveis operacionais, mas preserva o controle centralizado das funções finalísticas.

33. (FCC/TCE-RO/Auditor/2010) Na gestão do setor público, a incorporação do paradigma do cidadão como cliente
a) foi rejeitada, pois as burocracias públicas não têm como missão atender clientelas, mas alcançar resultados orientados pelo princípio da razão de Estado.
b) deve ser compatibilizada com o dever de atender a todos os cidadãos, independentemente de sua condição financeira, e com as limitações de recursos orçamentários públicos.
c) é incompatível com o princípio da universalização dos serviços públicos, que impõe o atendimento prioritário a todos, independentemente da sua qualidade.
d) será alcançada à medida que avançar o processo de privatização do setor público, pois seu sucesso depende da eliminação do modelo burocrático de gestão.
e) é de difícil implementação, pois depende da retirada de princípios constitucionais da administração pública, como a impessoalidade, a equidade e a universalidade.

34. (FCC/Bahiagás/Analista de Processos Organizacionais/2010) Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se
a) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.
b) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.
c) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.

d) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.
e) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

35. (FCC/AL-SP/Agente Técnico Legislativo – Gestão de Projetos/2010) O modelo de administração pública gerencial
a) prioriza o atendimento das demandas do cidadão.
b) identifica o interesse público com a afirmação do poder do Estado.
c) identifica o interesse da coletividade com o do Mercado.
d) baseia-se na competência técnica dos servidores e na centralização da decisão.
e) enfatiza o controle dos processos formais, visando à punição exemplar dos incompetentes.

36. (FCC/AL-SP/Agente Técnico Legislativo – Gestão de Projetos/2010) Segundo o paradigma pós-burocrático, os governos devem ser
a) flexibilizados por meio das práticas de comissionamento e nomeação dos cargos do núcleo estratégico.
b) controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares.
c) reduzidos ao mínimo necessário, utilizando a terceirização de serviços básicos e contratos de gestão com empresas privadas.
d) orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente.
e) fortalecidos nos níveis operacionais, implementando concursos públicos e aumentando os controles prévios de eficiência.

37. (FCC/AL-SP/Agente Técnico Legislativo – Gestão de Projetos/2010) Com relação à administração pública burocrática considere.
I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.
II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a ideia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.
III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.
V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.
Está correto o que se afirma APENAS em
a) I e II.
b) I, II, III e V.
c) II, III e IV.
d) II e V.
e) III, IV e V.

38. (FCC/TRT-9/Analista Judiciário – Área Administrativa/2010) Sobre as características da administração pública gerencial considere:
I. No plano da estrutura organizacional tornam-se essenciais a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos.
II. Tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento o poder racional-legal.
III. O cidadão é visto como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.
IV. Sua estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade.
V. Os cargos são considerados prebendas.
É correto o que consta APENAS em
a) I e V.
b) I e II.
c) II, III e IV.
d) I, III e IV.
e) II, III e V.

39. (FCC/TCM-CE/Analista de Controle Externo – Inspeção Governamental/2010) Com relação às características próprias da administração pública gerencial, considere:
I. As decisões tomadas pelo governo devem ser submetidas à aprovação dos beneficiários, por meio do voto popular, antes de serem implementadas.
II. A gestão é orientada por critérios de mérito e impessoalidade.
III. Um dos objetivos principais da administração pública gerencial é a autonomia gerencial, sendo o contrato de gestão o instrumento de controle dos administradores públicos.
IV. A administração gerencial é orientada para a satisfação das demandas dos cidadãos.

V. A administração gerencial orienta-se principalmente para a obtenção de resultados.
Está correto o que se afirma APENAS em
a) I e III.
b) I, II, III, IV.
c) II, III e V.
d) II, III, IV e V.
e) IV e V.

40. (FCC/PGE-RJ/Técnico Superior – Administrador/2009) O novo paradigma gerencial adotado pela Administração Pública enfatiza o lugar central do cidadão como cliente dos serviços públicos. Em relação à diferença entre o cliente-cidadão e o consumidor de serviços privados é correto afirmar que

a) o cliente-cidadão consome serviços públicos apenas mediante um contrato formal com os órgãos públicos.
b) os dois são equivalentes, pois ambos consomem serviços mediante o pagamento de taxas.
c) o cliente só assume a condição de cidadão quando utiliza serviços exclusivamente fornecidos pela Administração Pública.
d) o consumidor de serviços privados pode reclamar da qualidade do atendimento nos órgãos autorizados, enquanto o cidadão só pode agir por meio do voto.
e) o cliente-cidadão consome serviços públicos na condição de portador de direitos e deveres, por meio dos quais pode avaliar e até mesmo elaborar políticas públicas.

41. (FCC/MPE-SE/Analista do Ministério Público – Administração/2009) Do ponto de vista do servidor público, a Administração Gerencial prioriza

a) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão preferencial dos servidores mais antigos.
b) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis, por evolução funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções.
c) o recrutamento por concurso público para carreiras eminentemente técnicas e por métodos de seleção diferenciados para profissionais que ocupem funções de liderança.
d) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho e o permanente controle de resultados aliado à autonomia dos servidores.

e) a remuneração por desempenho, a constante capacitação e o sistema de promoção por mérito.

42. (FCC/MPE-SE/Analista do Ministério Público – Administração/2009) O modelo de Administração Pública Gerencial tem como principais características

a) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais e supressão dos mecanismos de controle de processos.

b) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão-cliente.

c) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles formais de processos e ênfase no cidadão-cliente.

d) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis superiores e aumento dos inferiores, que passam a ser dotados de total autonomia decisória.

e) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra todo o poder decisório.

43. (FCC/MPE-SE/Analista do Ministério Público – Administração/2009) NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,

a) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

b) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.

c) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.

d) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).

e) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.

44. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal/2007) Constitui exemplo do enrijecimento burocrático sofrido pela Administração Pública contemporânea, após a edição da Constituição Federal de 1988,

a) a generalização do procedimento licitatório também para os entes descentralizados, não obstante a exclusão, em relação aos mesmos, da regra do concurso público.

b) a transferência maciça de atribuições e recursos a Estados e Municípios.
c) a subordinação dos entes descentralizados às mesmas regras de controle formal utilizadas na Administração direta.
d) a obrigatoriedade de isonomia salarial entre os diversos poderes.
e) a não delimitação das atribuições e competências da União, Estados e Municípios, gerando sobreposição de órgãos nas diversas esferas de governo.

45. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal/2007) O modelo de Administração Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber, caracteriza-se
a) pela criação de uma estrutura própria e estável, imune à alternância dos governantes, submetida a rígidos controles de resultado e de qualidade, sendo comumente criticada pelo excesso de formalismo e falta de flexibilidade.
b) pela consolidação do patrimonialismo, fazendo com que o Aparelho do Estado atue como extensão do poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo clientelismo, nepotismo e ausência de controles efetivos.
c) pelo fortalecimento do Aparelho do Estado, que passa a atuar de forma paralela e imune ao poder dos governantes, sendo comumente criticada pelo inchaço dos quadros de servidores públicos e ausência de eficiência na correspondente atuação.
d) pela ênfase na idéia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, sendo comumente criticada pela rigidez do controle dos processos, de forma auto-referenciada e sem compromisso com os resultados para o cidadão.
e) como reação à Administração Pública patrimonialista, buscando instituir mecanismos de controle da atuação dos governantes, com ênfase nos resultados, sendo comumente criticada pela ausência de controles eficazes dos processos.

46. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor Fiscal/2007) A partir da segunda metade do século XX, começa a verificar-se a erosão do modelo de Administração Púbica Burocrática, seja em função da expansão das funções econômicas e sociais do Estado, seja em face do desenvolvimento tecnológico e do fenômeno da globalização. Surge, então, o modelo da Administração Pública Gerencial, cujas características são:
a) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles de processos e ênfase no cidadão.

b) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão.
c) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis inferiores e aumento dos intermediários, dando a estes mais poder decisório, com ênfase no controle dos processos internos.
d) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra o poder decisório, ênfase nos controles interno e externo da atuação dos escalões inferiores.
e) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais, substituição dos mecanismos de controle de processos por mecanismos de controle de resultados, com foco no cidadão.

47. (FCC/Prefeitura de São Paulo/Auditor/2007) Do ponto de vista do servidor público, a Administração Gerencial prioriza
a) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão por tempo de serviço e manutenção de mecanismos de estabilidade.
b) o recrutamento por concurso público, para carreiras eminentemente técnicas, e por métodos de seleção diferenciados, para profissionais que ocupem funções de liderança, instituição de técnicas de motivação, treinamento e capacitação.
c) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho, focada em sistema de controle de resultados aliado à autonomia dos servidores.
d) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis e com promoção por mérito e antiguidade, por evolução funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções.
e) a remuneração por desempenho, a constante capacitação, o sistema de promoção por mérito em carreiras estruturadas e a autonomia dos executores.

48. (FCC/Prefeitura de SP/Auditor Fiscal/2007) O enfoque gerencial da Administração Pública costuma ser associado à ideologia neoliberal, em função de
a) as técnicas de gerenciamento serem quase sempre introduzidas ao mesmo tempo em que se realiza um ajuste estrutural para combater o déficit fiscal.
b) ambas as abordagens defenderem o estado mínimo, com o governo atuando apenas no chamado núcleo estratégico, sendo

que, para tanto, afigura-se necessário definir processos e recompensar o mérito dos funcionários.
c) ter sido introduzido pela equipe do governo Thatcher, em 1979, como forma de diminuir o tamanho do Estado na economia e reverter o processo de decadência econômica da Inglaterra.
d) ambas as abordagens defenderem a necessidade de servidores competentes, bem treinados e bem pagos, com o objetivo de servir o cidadão.
e) terem em comum a premissa de que o Estado deve intervir diretamente no setor econômico, em substituição à iniciativa privada, razão pela qual deve-se aplicar aos servidores os métodos de gestão, orientados para a obtenção de resultados..

8. Gabarito

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

9. Bibliografia

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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