

Livro Eletrônico



**Estratégia**  
CONCURSOS

# RFB

## AFRFB 2018

**Aula 00**

Administração Pública p/ AFRFB 2018 (Com videoaulas)

Professor: Ronaldo Fonseca, Sérgio Mendes

**“O SEGREDO DO SUCESSO É  
A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO”**

Receita Federal

SUPERINTENDÊNCIA  
RECEITA FEDERAL

# **AULA 00 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA AUDITOR FISCAL DA RECEITA FEDERAL**

## **SUMÁRIO**

<b>1. Apresentação .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Panorama da Aula .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Tipos de Dominação .....</b>	<b>13</b>
<b>Patrimonialismo .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Modelo Burocrático .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 As Disfunções da Burocracia .....</b>	<b>27</b>
a) Burocracia no Brasil .....	33
<b>5. Paradigma pós-Burocrático .....</b>	<b>37</b>
<b>6. Gerencialismo .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1 Gerencialismo Puro .....</b>	<b>40</b>
<b>7. Próximos Passos .....</b>	<b>42</b>
<b>8. Dica de Coach .....</b>	<b>42</b>
<b>9. Questões Complementares .....</b>	<b>44</b>
<b>9.1 Lista completa de Questões (Sem Comentários) .....</b>	<b>58</b>
<b>10. Gabarito .....</b>	<b>66</b>
<b>11. Bibliografia .....</b>	<b>66</b>

## | **1. Apresentação** |

Olá, Alunos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Estou aqui para apresentar o curso de **Administração Pública** voltado para o cargo de Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil. Como você sabe, o último concurso para a Receita Federal aconteceu em 2014. Os concursos anteriores ocorreram em 2005, 2009, 2012 e 2014. O intervalo entre eles nunca passou de 4 anos. Ou seja, mantido o histórico e atendidas às necessidades internas do órgão, o concurso deve acontecer em 2018, justamente o período desse material. Quem já estuda para a RFB sabe que para usufruir dos mais de **R\$ 2.5000,00** iniciais (com bônus) e executar uma das tarefas mais importantes da Administração Pública é necessário muita dedicação e antecipação!

Cada item de sua preparação é importante e não pode ser deixado de lado. Muitos candidatos ficaram no quase em concursos fiscais por terem abandonado uma ou outra matéria. Não faça isso em um concurso da Receita Federal. Ou melhor, nem pense nisso!

Apesar de o edital trazer o nome de Administração Geral e **Pública**, há itens importantíssimos de **AFO** no conteúdo programático. Eu fico responsável, nesse curso, pelas aulas de Administração Pública.

E para lecionar **Administração Financeira e Orçamentária (AFO)**, o grande nome na área: **Prof. Sérgio Mendes**. Para mim, é uma honra dividir um curso com ele.

Essa aula demonstrativa trará temas de Administração Pública. O Prof. Sérgio assume as próximas aulas e eu volto para fazer o fechamento do curso. Nas páginas seguintes você pode acessar o cronograma de aulas previstas. Mas antes de começarmos, convido o Prof. Sérgio Mendes para se apresentar ;).

**Prof. Sérgio, a palavra é sua:**

*Olá amigos! Como é bom estar aqui! Vou começar com minha breve apresentação: sou Analista Legislativo da Câmara dos Deputados, em Brasília-DF. Fui Técnico Legislativo do Senado Federal, na área de Processo Legislativo, atuando no acompanhamento dos trabalhos da Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional.*

*Fui Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, lotado na Secretaria de Orçamento Federal (SOF), bem como instrutor da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e das Semanas de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas da Escola de Administração Fazendária (ESAF).*

*Fiz meu primeiro concurso público nacional aos 17 anos, ingressando na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) e me graduei pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), concluindo meu bacharelado em Ciências Militares com ênfase em Intendência (Logística e Administração).*

*Como Oficial do Exército, exerci as funções de Pregoeiro e de Membro da Comissão Permanente de Licitações e Contratos. Sou servidor público desde 2001 e professor das disciplinas Administração Financeira e Orçamentária (AFO), Direito Financeiro e Planejamento e Orçamento Governamental em cursos on-line e presenciais em diversas capitais pelo país, como São Paulo, Salvador e Porto Alegre.*

*Estarei de volta nas aulas relacionadas à Administração Financeira e Orçamentária que integram a matéria Administração Pública.*

Forte abraço!

**Passo a palavra de volta ao Prof. Ronaldo Fonseca:**

Agora vou falar mais do curso e de mim. Se já me conhece ou quer começar a estudar logo, avance direto **para a página 12**. Minha ideia com esse PDF é fazer com que você consiga um diferencial em sua pontuação com a nossa querida

Administração Pública! Se você nunca a estudou, terá uma excelente base a partir de agora. E garanto que vai aprendê-la de forma definitiva.

Bom, fui Coach do Estratégia Concursos por dois anos. E orientei muitos candidatos sobre técnicas de estudos. Mostrava a eles, por exemplo, como a marcação correta do material, revisões e exercícios de fixação deviam ser feitas de forma mais **produtiva**. Entre outros assuntos.

E nesse período aprendi muito. Li bastante sobre o funcionamento de nosso cérebro e pude perceber, de perto, as dificuldades mais comuns nos estudos dos candidatos, e agreguei muito a minha experiência prévia como concurseiro. Fui aprovado para a **Petrobras** e para **Auditor Fiscal de Rendas do ICMS SP** (Secretaria da Fazenda de SP), cargo que exerço atualmente com muito orgulho.

E se eu, de carne e osso e com muitas dificuldades consegui ser aprovado, você também vai conseguir.



Ronaldo, esse PDF é para falar de Coaching ou de Administração Pública?!

- Caaalma....o que desejo mostrar é que você vai adquirir um material **focado**. Além de fazer as questões das principais bancas e ter em seu material tudo o que é mais relevante de forma objetiva e sem firulas, **terá muito mais** (sim, sei que a maioria dos candidatos perde tempo tendo que procurar o significado de palavras difíceis e acaba se estressando por causa disso). Prometo não fazer isso! ☺. E se alguma dúvida persistir, use nosso Fórum de Dúvidas.

Antes de começar quero passar um pouco do conhecimento de técnicas de estudos para os alunos novos na área de concursos e para os que, talvez, estejam sentindo-se inseguros sobre sua forma de estudar.

## Revisões programadas

As revisões são parte **fundamental** para a aprovação de um candidato. Você já parou para pensar que recebe milhares de estímulos visuais (propagandas, embalagens, revistas, TV, jornais, Facebook e muitos outros) todos os dias?

E seu cérebro, para não deixar que você enlouqueça (muito) “apaga” essas informações irrelevantes. O problema é que ele não consegue diferenciar tão bem o que é uma informação importante (cursos do Estratégia Concursos 😊) do que é pouco relevante (revista Caras 😞). E coloca todos esses dados juntos e....**“APAGA”** quase tudo com o passar dos dias. Mas você não quer esquecer tudo o que estudou pelos nossos PDFs ou videoaulas, certo? É aí que entra a importância das revisões programadas.



Acima você vê 5 cabeças. A primeira está “cheia” e representada pela cor azul. É assim que você vai se sentir ao terminar de ler esse PDF. Com a sensação de que tudo está armazenado em sua cabeça (100% azul). Mas não é bem assim.

A segunda cabeça representa como você terá retido o conteúdo estudado no dia anterior. Ou seja, se você não fizer nada, não revisar, a maior parte do conhecimento será perdida (lembra que seu cérebro descarta as informações que ele não sabe se são relevantes?)

- Mas Ronaldo, como posso deixar claro para o meu querido cérebro o que é relevante ou não.

- **Revisando. Sempre. Mas de forma correta.** Para que isso ocorra, você precisará fazer revisões cirúrgicas, com um intervalo adequado.

Veja que as outras cabeças mostram a perda do conhecimento ao longo do tempo. Depois de um mês, se nenhuma revisão for feita, você terá a sensação de que não lembra de quase nada. E não lembrará mesmo.

E aí você poderá ser um dos milhares que saem da prova achando que foi fácil e que se “tivesse estudado um pouquinho mais” teria se saído bem. Não é bem assim. Sem uma estruturação dos estudos você precisará de muito mais horas para aprender o mesmo conteúdo. E você não tem tempo para desperdiçar, certo?

Agora vamos ver as características de nosso curso e como você pode usá-lo da melhor forma.

### **Lista de questões para serem refeitas**

Não interessa o concurso de seu interesse. Você fará centenas ou milhares de questões até sua aprovação. **Nesse material aqui você terá algumas centenas.** Não existe outro caminho. Elas são a ponte para a fixação do conteúdo. Só que há um fator bastante comum na preparação dos candidatos. As questões, com o passar do tempo, tornam-se fáceis.

E se você precisou estudar a teoria e fazer 30 questões para aprender as diferenças entre os modelos de administração pública, de acordo com sua evolução nos estudos e nas **REVISÕES**, você talvez precise reestudar apenas 10 questões desses temas para garantir uma fixação de longo prazo (sim, você precisa guardar muitas informações por muitos meses até que chegue o dia da sua prova). Bem diferente da escola em que “aprendemos” a estudar.

**Todas as questões em que você teve dificuldade deverão ser refeitas. Para isso, deixarei uma lista pronta para você imprimir. Basta marcar e refazer apenas as questões que valem a pena serem refeitas.**

### **Exercícios Complementares Tradicionais**

Você terá acesso a **muitos, muitos, muitos** exercícios comentados, como já é padrão nos excelentes materiais do Estratégia Concursos. Estimo em pelo menos **150 questões comentadas de Administração Pública. Sem contar com as**

**de AFO!** Comentarei questões recentes e outras que são grandes fontes de aprendizado em quantidade mais do que suficiente para SUA APROVAÇÃO (bom ler isso, não?). Vou repetir: **SUA APROVAÇÃO!** Posso lhe dizer que é um momento inesquecível. Que tal começar a fazer sua parte HOJE? Chute as dificuldades para o canto e vá lendo esse PDF até o seu limite de tempo. Pegue um copo de água, vá ao banheiro, desligue o celular, desconecte a internet e vá em direção ao contracheque de mais de VINTE MIL REAIS! Vamos nessa?

## Fórum de dúvidas do Estratégia Concursos

O Estratégia Concursos possui uma ferramenta disponível para que todos os alunos possam tirar suas dúvidas. Minha meta é manter o fórum sempre em dia. É meu compromisso responder rapidamente a todos os alunos, como faço hoje no Coaching. Por meio dele podemos conversar e trocar ideias sobre a disciplina e, claro, tirar suas dúvidas.

## Por fim, quem sou eu?

Você não deve me conhecer, certo? E eu estou aqui pedindo sua confiança. Que abusado, hein? Bom, vou deixar um link com meus artigos no Estratégia. (<http://goo.gl/hFDNuC>). No meu perfil também é possível ler minha entrevista de aprovado na área de Depoimentos do site. **Quero ler o SEU depoimento lá daqui a algum tempo, combinado?**

Acho que com essas “visitas” você já pode ter uma noção de como é meu estilo.

Já estive aí, do outro lado da tela, da mesmíssima forma que você. Sei as “agonias” pelas quais passamos durante os estudos. Falta de tempo, de dinheiro, de paciência, de memória...rs. Parece que falta tudo, não é verdade?

Por essa razão e sem perder de vista minha experiência como candidato, estou construindo um material de qualidade e que possa realmente te **auxiliar nos estudos** para a Receita Federal do Brasil.

Saiba que toda minha energia está dedicada a esse projeto, ou seja, a **VOCÊ**. E isso me dá muita satisfação.

Você deve saber que todos devemos ter algo que nos motive à ação (MOTIVAÇÃO). Vou contar para vocês qual era a minha todos os dias ao acordar. Meu sonho era ser aprovado em um concurso da Área Fiscal.

Porém, todo dia antes de começar a estudar pensava na minha **motivação**. E sabe qual era? **Poder ser professor!** Isso mesmo. E aqui estou eu, junto com você, para você realizar o **SEU SONHO**. Assim como eu realizei os meus.

Faço o convite para que leia essa aula e já perceba um pouco do projeto que estamos iniciando.

Ah, também teremos videoaulas para quem prefere usar esse formato. Serão complementos ao PDF. Mas serão vídeo aulas completas. O calendário de videoaulas de Administração Pública será diferente das aulas em PDF. Os PDFs serão disponibilizados primeiro.

Pronto para ver como será o funcionamento desse curso?

Vejamos como será o cronograma do nosso curso:

DISPONÍVEL	CONTEÚDO	
<b>Aula demo</b> Disponível em 28/03/2018	Modelos Teóricos de Administração Pública: Patrimonialista e Burocrático.	
Aula 01 Disponível	Ciclo Orçamentário (os Instrumentos).	 
Aula 02 Disponível	Ciclo Orçamentário (o processo), Mensuração de desempenho e controle orçamentário.	 
Aula 03 Disponível em 10/04/2018	Orçamento e gestão das organizações do setor público; características básicas de sistemas orçamentários modernos: estrutura programática, econômica e organizacional para alocação de recursos (classificações orçamentárias) – Receita Pública.	 
Aula 04 Disponível em 17/04/2018	Orçamento e gestão das organizações do setor público; características básicas de sistemas orçamentários modernos: estrutura programática, econômica e organizacional para alocação de recursos (classificações orçamentárias) – Despesa Pública.	 
Aula 05 Disponível em 24/04/2018	Orçamento e gestão das organizações do setor público; características básicas de sistemas orçamentários modernos: estrutura programática, econômica e organizacional para alocação de recursos (classificações orçamentárias) – Despesa Pública (cont.)	 
Aula 06 Disponível em 01/05/2018	PPA 2016-2019	 
Aula 07 Disponível em 14/05/2018	Modelos Teóricos de Administração Pública: Gerencial; Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública.	
Aula 08 Disponível em 28/05/2018	Experiências de reformas administrativas; O processo de modernização da Administração Pública.	
Aula 09 Disponível em 11/06/2018	Governabilidade, Governança e Accountability.	
Aula 10 Disponível em 25/06/2018	Transparência.	
Aula 11 Disponível em 09/07/2018	Governo eletrônico.	
Aula 12 Disponível em 30/07/2018	Organização do Estado e da Administração Pública;	
Aula 13 Disponível em 13/08/2018	Ética no exercício da função pública.	
Aula 14 Disponível em 27/08/2018	Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública.	
Aula 15 Disponível em 10/09/2018	Controle da Administração. Qualidade na Administração Pública.	
Aula 16 Disponível em 24/09/2018	Gestão Pública empreendedora;	

Antes de começarmos, um aviso 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 ;-)

Dito tudo isso, já podemos partir para a nossa aula 00! Vamos nessa!

Ah, ao final da aula, você pode me acompanhar pelo Instagram. Mas só se você já usar a ferramenta. Se não usa, aproveite e fique LONGE. Se usa, passe a usar menos. O que vai te fazer passar é usar as AULAS tradicionais (leitura, leitura e muito exercício) ;-). O meu perfil é esse aqui: @profronaldofonseca.



Um grande abraço,

Ronaldo Fonseca

## **2. Panorama da Aula**

Pessoal, sempre que for começar uma aula, irei apresentar a vocês uma breve contextualização para que não fique nada solto. Afinal, nem todos gostam de História e às vezes as várias datas e anos apresentados podem confundir, não é mesmo? Sei disso e não vou deixar que isso aconteça. Ah, ninguém precisa saber História ou qualquer outra matéria para aprender o que estará nesse curso. Vou começar do zero e lhe dar todas as condições para uma ótima prova.

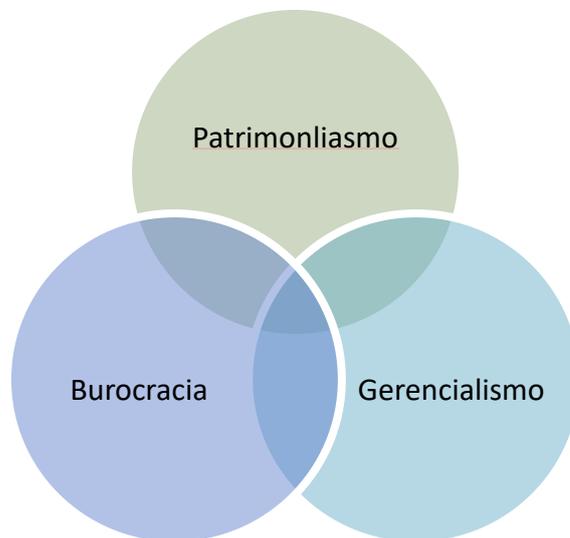
Pois bem. Hoje teremos uma boa noção dos modelos de administração pública implementados no Brasil. Para isso é importante lembrar que fomos colonizados pelos nossos queridos e bigodudos portugueses. E o que isso tem a ver com Administração Pública? Digamos que é aí que começa a nossa matéria. Isso não é o mais importante, mas você precisa saber que a Família Real Portuguesa saiu correndo de Portugal, fugindo do famoso Napoleão Bonaparte.

Na verdade, estima-se em mais de 10.000 pessoas! E escolheram sua maior colônia, o Brasil, para passar “férias”. E claro que toda a “máquina pública”, ou seja, o estilo português de conduzir a Coroa foi trazido por eles. Como Portugal era uma monarquia, o monarca era “dono” de tudo, de todo o **patrimônio**. E aí é que entra a explicação para um dos modelos de administração que iremos estudar: o Patrimonialismo. Em aulas futuras voltarei a esse tema, mas hoje só preciso que você se imagine no tempo das caravelas. No decorrer da aula isso ficará mais claro ;).

Nessa aula demonstrativa viajaremos muito mais. Ao estilo do filme “De Volta para o Futuro”, passaremos do período do Império para a primeira metade do **século XX** (por volta de 1930) na Era Vargas, em seu primeiro governo. Nessa época o Brasil ainda era muito atrasado e não tinha uma indústria desenvolvida. Vargas definiu que o Estado, ou seja, o Governo deveria ser o grande responsável pela industrialização do país. Naturalmente, seria necessária uma

readequação do funcionalismo público (olha a nossa matéria aí pessoal!). Mas a viagem dá mais um salto para o final do século XX, com o modelo de administração que foi utilizado: o Gerencialismo, com pontapé dado no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC).

Já que falei de História, é bom explicar que apesar de aprendermos datas exatas na escola, nunca há uma transição perfeita entre períodos. O que desejo explicar é que o modelo que existia antes costuma coexistir com o novo. Veremos isso claramente no decorrer da aula e das muitas questões sobre o assunto. Ainda não entramos no tema, mas fique com essas interseções gravadas na memória.



Veja que mesmo com a evolução entre modelos de administração pública, sempre haverá, ao menos, traços ou características fundamentais na transição entre eles. Não se esqueça disso.

Também falaremos dos modelos de **Dominação** (ahn?). Calma, é simples e importante para você não perder nada do tema que estamos vendo.

Bom, agora você já sabe o que vai estudar? Então vamos detalhar a matéria e servi-la fatiada para sua prova.

### 3. Tipos de Dominação

Bom, vamos iniciar nossa conversa falando de dominação. Precisamos entender isso para compreender bem os modelos de administração pública que iremos estudar em seguida.

Para que aceitemos as ordens e decisões de um governo é necessário que haja **legitimidade**. Governos que não são legítimos, segundo Bobbio (1981) tendem a desaparecer. E é justamente o fato de obedecermos que dá poder a alguém.

Mas a **dominação** vai além do poder. Pois dominação pressupõe duas pré-condições: legitimidade e poder, em conjunto.

Em um exemplo bem simplório isso ficará mais claro. Imagine que você trabalhe em uma firma familiar. E você e seus colegas são muito competentes. Trabalham há anos na firma **SONEGAÇÃO S.A** e recebem ordens do dono, o **Dr. Vevé**. Certamente há respeito por suas ordens, pois ele tem poder (pode despedi-lo) e possui legitimidade (entende como ninguém do negócio). Eis que o filho funkeiro e vascaíno do Dr. Vevé completa 18 anos e é posto como Diretor na empresa. Ele possui poder? Certamente, pois poderá até mandá-lo embora.

**Mas teria legitimidade?** Certamente não, pois não entende nada de gestão!

Ou seja, ter o poder, como tem o filho, sem legitimidade não garante a dominação. Um poder que não é legítimo não se sustenta por muito tempo.

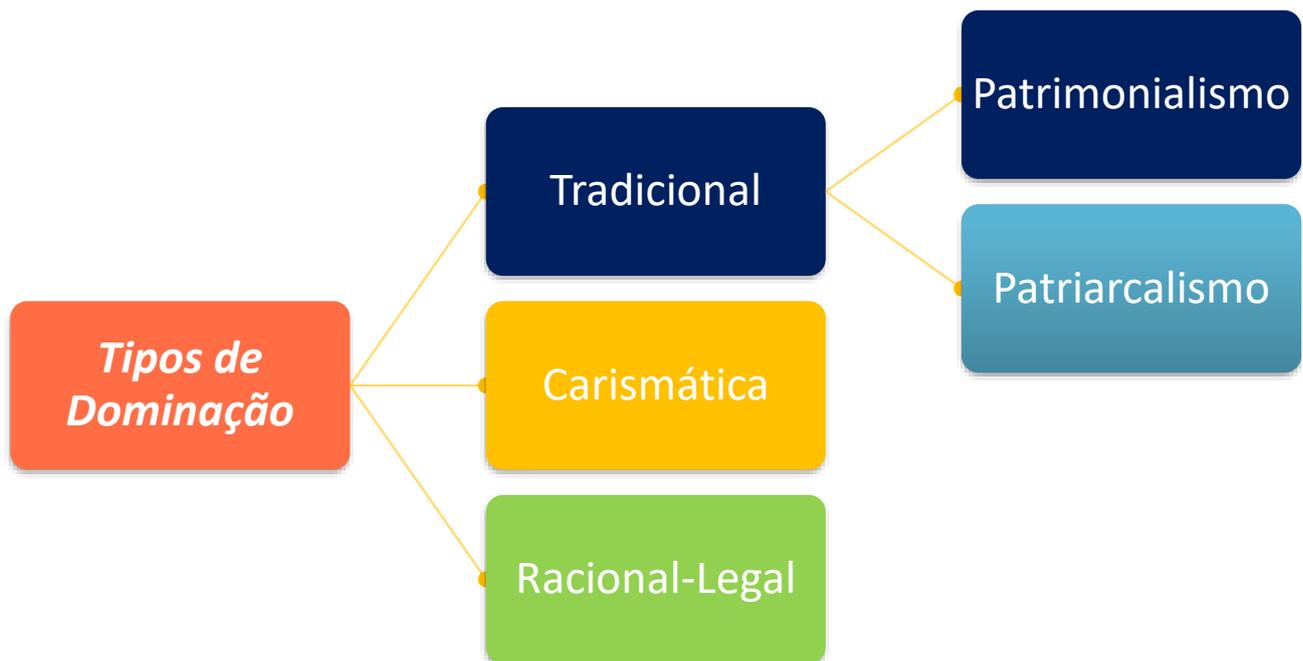
O **poder**, de acordo com Weber, está diretamente ligado à capacidade de mandar e de ter quem obedeça, à possibilidade de utilização de força persuasiva ou material. Possuir o poder é impor a sua vontade contra a vontade de outras pessoas.

Porém, como já vimos, de pouco adianta ter poder e não ter legitimidade.

Logo, a dominação seria, “matematicamente”:

$$\text{Dominação} = \text{Poder} + \text{Legitimidade}$$

Voltando ao nosso caso, é importante compreender que há três tipos de Dominação elencadas por Weber, o principal teórico do modelo burocrático de administração. É importante que os conheçamos para um perfeito entendimento do que iremos estudar.



**Dominação Carismática** → É um tipo de dominação muito comum na América Latina. O líder é aquele típico salvador da Pátria, um líder revolucionário ou religioso. As pessoas são devotas a ele e somente a ele, ou seja, não há transferência de poder ou hereditariedade, pois o poder emana de características pessoais. É um tipo de poder instável e tem pouca base racional. A dominação carismática é, como diz Weber, **extracotidiana**, ou seja, é algo raro e que não existe no dia-a-dia, surge de forma inesperada. Mas também é instável e tende

a assumir características revolucionárias. Da mesma forma como as pessoas acham que o líder possui características extraordinárias e o reconhecem por isso, esse mesmo reconhecimento pode acabar a qualquer momento se a população começa a perceber que o líder carismático não tem tantos poderes como ela imaginava. Se esse líder não mudar e migrar para as dominações tradicional ou racional, correrá grande risco de perder o poder, afinal, a população com o tempo perceberá que ele não é aquilo tudo que ela sonhava. Não existem salvadores da pátria de verdade.

***Dominação Racional-Legal (Burocrática)*** → A obediência decorre de ordens impessoais e objetivas, instituídas por meio das **leis e é nelas que este tipo de** autoridade está fundamentada. Estabelecem direitos e deveres para os integrantes da sociedade ou organização. Logo, uma sociedade, grupo ou organização que dependa de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrático, ou seja, é uma burocracia. Iremos estudar o assunto em breve, ainda nessa aula. Aguarde cenas dos próximos capítulos.

***Dominação Tradicional*** → É o tipo de dominação que está ligada aos costumes e tradições. E o detentor dessa autoridade deve ser obedecido por todos, independente da classe sociais. É mais ou menos o que se vê no seriado Game of Thrones (sobre reinos e clãs). A dominação tradicional divide-se em Patriarcalismo (legitimidade hereditária) e o Patrimonialismo, esse sim, importantíssimo para sua prova e que estudaremos a partir de agora.

No **Patriarcalismo** os mais velhos é que dominam, mas sua legitimidade também advém de maneira familiar e hereditária. Um ponto interessante é que os subordinados são tratados como companheiros e não como súditos.

## | **Patrimonialismo** |

Esse é o primeiro modelo de administração pública que estudaremos. E antes de mais nada, que tal já fazer associações? Veja que o nome Patrimonialismo remete à patrimônio. E pelo próprio nome do modelo já chegamos a sua primeira característica: **a confusão entre o patrimônio público e privado**. Mas de onde vem isso, Ronaldo?

Agora há pouco contei a historinha da chegada da Corte Portuguesa no Brasil (1808). E que quando os milhares de portugueses desembarcaram aqui, trouxeram seu modelo de administração. E ele consistia em algo muito simples: tudo era do Rei. Ele não precisava separar em suas contas o que era do “Reino” e o que era seu. Estava tudo misturado. Eis a confusão entre o público (do povo) e o privado (bens pessoais do Rei). Daí constatamos que o Patrimonialismo é originado das monarquias absolutistas.

E esse foi o modelo vigente por muito tempo no Brasil. Seria o mesmo que nos dias de hoje um governador usar um avião público da FAB para viajar com a família para passar férias. Ou um senador usar um avião também da Força Aérea para fazer implante capilar. E isso seria absurdo.

- Ronaldo, mas isso aí aconteceu de verdade e há casos ainda mais graves de políticos que usam bens públicos ou seus poderes em benefício próprio. Então ainda estamos sob o modelo patrimonialista?

Bom, sabemos que isso acontece. Uma triste verdade. Mas não, **não estamos mais sob o modelo Patrimonialista. Mas ainda há traços dele**, e que traços não é mesmo?

Já lhes disse que em História há uma convivência entre períodos, daí é complicado dizer que um determinado período “matou” o outro.

No Patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma **extensão do poder do soberano** e seus **servidores** tem **status de nobreza real**. Os

cargos não são disputados em concursos como o que você quer fazer. Nada disso. Eram distribuídos a parentes ou amigos da família. E assim ocorriam as trocas de favores. Não havia divisão do trabalho e os cargos são prebendas ou sinecuras.

- **Prebe** o que??? Você disse que não ia usar palavras difíceis Ronaldo!

- É, mas essa palavrinha aparece muito nas provas. Fique alerta.

**Prebendas são “ o subsídio do Estado a um particular”**. Ainda está complicado? Pois veja que a definição de prebendas tem tudo a ver com o conceito de Patrimonialismo. É o estado dando algo a alguém, mas claro, de forma interessada. O Estado entrega cargos em troca de algo, claro. **Prebenda** é a ocupação rendosa e com pouco trabalho e **sinecura** um “emprego” cujas funções nem são exercidas.

Weber definiu muito bem o Patrimonialismo e você será seu fã a partir de hoje, pois as bancas adoram citá-lo. **Ele demonstra não haver separação clara entre as esferas pública e privada** e, que para o governante, elas se misturam, permitindo que ele trate o que é **público** (ou seja, nosso) como se fosse de seu próprio domínio. Em outras palavras: ele acha que aquilo que seria de todos (público), é na verdade, dele (privado) e está totalmente à sua disposição.

E em palavras mais “bonitas”, isso quer dizer que a **res publica** não é diferenciada da **res principis**. Explico.

Vivemos numa República, certo? A República Federativa do Brasil. E a palavra “República” vem de *res* (coisa) + *publica* (Pública), ou seja, **República significa coisa pública**.

Por isso que se diz que **no Patrimonialismo a res publica não se difere da res principis** ou **res privada**. Lembre-se que “res” significa “coisa”.

Ronaldo, agora estamos em aula de latim? É isso? Isso não deve cair em prova, não é? Cai sim....aguarde.

No Patrimonialismo, o soberano era tratado como se fosse um deus, logo, isento de punições. E o Estado era a propriedade dele, daí a já citada confusão entre o público e privado (sim, vou repetir isso até você decorar ☺). E com esse modelo tão centralizado e personificado em uma pessoa e seus “afilhados”, o terreno era fértil para a **corrupção** e o **nepotismo**. Parece até que estou falando dos dias atuais, é? Nada disso. Imagine-se o Brasil, entre os séculos XIX e início do XX. Foco na matéria.

O Estado-Administração não tinha compromisso em servir de alguma forma à população. O que vinha do Estado já tinha destino certo: tudo era para o pequeno grupo que estava junto ao chefe do Executivo (o soberano). Os serviços públicos que existiam, se é que podemos chamar aquilo de serviços públicos, eram a **justiça** (exercida por ele mesmo ou alguém de sua confiança) e a **segurança** (para proteção do território e não do povo).

Havia também os meus colegas “fiscais” da época (aqueles que arrecadavam os impostos). Auditor Fiscal é outra das profissões mais antigas do mundo! rs

Mas de onde vinha tanto poder, Ronaldo? Lembra que falei há pouco da **tradição**? Ela está diretamente vinculada à pessoa do soberano e é o Tipo de Dominação associada ao Patrimonialismo (já vimos isso, lembra?).

Raymundo Faoro classificava o grupo que detinha o poder no Estado patrimonialista brasileiro de **estamento burocrático**. Ele desrespeitava a impessoalidade e tinha como membros os políticos, burocratas e ocupantes de cargos públicos de alta cúpula.

Que tal vermos as **principais características** da administração **patrimonialista**?



**PATRIMONIALISMO**  
**(Características)**

- 1) Confusão entre propriedade pública e privada
- 2) Corrupção e Nepotismo
- 3) Cargos denominados prebendas ou sinecuras
- 4) Ausência de Carreiras Administrativas (nada de concursos)
- 5) Poder oriundo da tradição/hereditariedade
- 6) endeusamento do soberano
- 7) desorganização do Estado e da Administração
- 8) Descaso pelo cidadão
- 9) Caráter discricionário e arbitrário das decisões

**DESTAQUE**

***A confusão entre o patrimônio público e o privado é a característica mais marcante (e mais cobrada) do Patrimonialismo.***

A administração patrimonialista foi altamente centralizadora e cooptada por uma elite que não tinha nenhuma preocupação com o bem-estar da população e tomavam o Estado em seu próprio benefício. Esse modelo foi tão poderoso em nosso país que até os dias de hoje é facilmente identificado em atitudes cotidianas de políticos e parte de funcionários públicos.

O Brasil era um país rural até o início do século XX. Era preciso mudar e o modelo vigente não combinava com o novo cenário mundial e com o desejo de desenvolvimento existente no país.

Luís Carlos Bresser Pereira resume bem o que vimos até aqui e avança:

*A característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a confusão dos patrimônios público e privado. "Patrimonialismo" significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista.*

Não à toa o Patrimonialismo passou a ser usado como sinônimo de corrupção pelo uso dos bens públicos em benefício de seus governantes. Para o capitalismo prosperar, o modelo vigente (patrimonialismo) não era adequado.

O patrimonialismo será o modelo predominante até o período dos Estados Absolutistas. Depois do início das democracias liberais, o modelo burocrático ganha força.

Citemos Bresser novamente (PDRAE)<sup>1</sup>:

*No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.*

## GRUDANDO NA MENTE

**Com fundamento nas abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração, julgue o item a seguir. O Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, o que faz que seus auxiliares e servidores detenham o status de elite.**

### **Comentários:**

Mas é status de elite ou de nobreza real? É a mesma coisa, ok? No modelo **patrimonialista**, o soberano, chefe de Estado ou governante trata tudo como se fosse seu. E já que ele se comporta como uma espécie de rei, seus auxiliares sentem-se como se fossem nobres. Daí o status de elite. Questão correta

<sup>1</sup> PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995 no Governo de Fernando Henrique Cardoso.

**(Questão adaptada) A administração pública patrimonialista é originária das monarquias absolutistas, em que inexistia clara distinção entre a res pública e a res privada.**

**Comentários:**

Viu como o assunto caiu? Mas você pode pensar: ah, você adaptou a questão. Sim, apenas excluí a parte que fala do modelo burocrático, pois ainda não o estudamos. Em breve você verá a questão completa. Ah, isso foi cobrado em um dos cargos mais almejados do país: Auditor do TCU!

Note que mesmo sem saber o que é “res” você poderia matar a questão. Portanto, saiba que no dia da sua prova, nem sempre você precisará saber todas as palavras. Às vezes, a contextualização poder ser o suficiente para ajudá-lo. Veja que o ponto crucial da questão é saber que no Patrimonialismo não existe diferença entre o público e o privado.

Questão correta.

**O modelo patrimonialista é caracterizado pela confusão entre o interesse público e o interesse privado, em que prevalece a noção de que o Estado é uma extensão da família real. (Certo ou Errado?)**

**Comentários:**

Essa é a principal característica do modelo patrimonialista. Guarde essa informação do lado esquerdo do peito. Questão correta.

## **4. Modelo Burocrático**

A Administração Pública Burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, como uma tentativa de combate ao nepotismo e corrupção (fortes características do Patrimonialismo). O modelo de Estado liberal não comportava mais as práticas patrimonialistas e precisa, a grosso modo, de uma nova alternativa: eis que surge o modelo Burocrático.

Max Weber não foi o responsável por sua conceituação, mas apresentou as características necessárias que uma organização/Estado deveria ter para serem classificados como “burocráticos”. Para ele a burocracia era a “**organização por excelência**” definindo-a como um tipo de poder ou dominação baseado na **lei**, com divisão de trabalho **formal** e de acordo com **normas preestabelecidas**.

As palavras **legal e racional** já devem ligar seu radar para o modelo **burocrático**, a depender do contexto, claro.

### **Racional-Legal → Burocracia**

E aqui voltamos ao modelo de dominação, já que o fato de ser racional-legal implica em obediência às leis e que decorre de ordens impessoais e objetivas, o que fundamenta a autoridade no modelo burocrático.

A burocracia foi pensada para grandes corporações (que surgiam nos países desenvolvidos) e para a administração pública como uma forma superior e eficiente, capaz de gerar ganhos de escala, através de uma melhor **organização racional** dos funcionários, mais profissionais, pois seriam orientados por princípios da competência e meritocracia.

Mas não se esqueça. Não é porque um modelo surgiu que o outro vai desaparecer como num passe de mágica. Um dos autores mais respeitados na área, Faoro, cita o estamento burocrático. Não se assuste! São grupos que ainda

se servem de práticas patrimonialistas, mesmo dentro de um modelo burocrático.

Clareando: são os grupos dominantes que não querem largar o osso. É familiar até os dias de hoje, infelizmente.

Hoje temos uma noção de qualidade na prestação de serviços bastante apurada. Muito mais do que no passado. Quanto mais temos ou conhecemos, mais críticos nos tornamos. Mas à época desse modelo, o fato de haver **efetividade nos controles** era sinônimo de qualidade. Lembre-se de duas palavras chaves para Burocracia: **controles e procedimentos** (não cai, despenca em prova, como diz o Professor Ricardo Vale).

Os **controles administrativos** são criados para evitar a corrupção e, são sempre efetuados anteriormente à execução, ou seja, **a priori** (guarde essa característica no lado esquerdo do peito 😊). A desconfiança nos administradores públicos faz surgir controles rígidos.

Outro grande objetivo pretendido era a **previsibilidade**. Weber acreditava que se tudo fosse bem redigido (manuais), bem executado, controlado (antes, ou seja, a priori) haveria previsibilidade dos resultados. Seria como uma receita de bolo. É previsível que se você colocar fermento, leite e ovos ele vá dar certo (não sei fazer bolo!), mas pode ser que não dê. E daí podemos exemplificar os problemas que a burocracia enfrentou e que "sujaram" seu nome. Mas tome cuidado com essa imagem negativa que sei que você forma quando ouve o nome "burocracia". Vamos lá.

O primeiro alerta que faço é: **não pense em Burocracia como algo ruim** e lento, com muito papel, cheio de regras que parecem impossíveis de serem cumpridas e um rigor que faz os funcionários públicos parecerem robôs.

- Entendi. O Ronaldo é concursado e está defendendo isso tudo.

Não é nada disso...rs. O que preciso alertá-los é para que tudo o que imaginamos de ruim da Burocracia são as suas disfunções, ou seja, defeitos. Em breve explicarei o tema, mas preciso que você tente pensar positivamente sobre a burocracia, pois as bancas exploram exatamente esse nosso sentimento negativo em relação ao termo.

Feito esse pedido, vamos ver porque ela foi benéfica. Esse foi o primeiro modelo estruturado de administração que tivemos em nosso país. Ela foi considerada fundamental para a execução do projeto de desenvolvimento nacional (sair de um país rural para um modelo industrial). E uma qualidade bastante destacada é o fato de ela buscar conter os abusos tão comuns ao modelo anterior (patrimonialista). A eficiência administrativa passou a ser buscada, assim como a separação entre o patrimônio público e o privado, regras previamente definidas e a tentativa de atender as demandas sociais que começavam a surgir.

Mas não pense no país do início do século passado da mesma forma como o vemos hoje. As demandas eram diferentes e menores, pois havia menos expectativas por direitos (aumentadas após a Constituição Federal de 1988).

Assim, as prioridades da Administração Burocrática eram manter a ordem, administrar a Justiça e garantir contratos e propriedades.

Weber elencou as principais características da Burocracia. Ele entendia que esse conjunto de características era fundamental para a **segurança dos processos organizacionais**.

Já falamos da burocracia e das suas disfunções (caracterizada pelos excessos do modelo). Pois bem, saiba que também existe uma outra classificação.

Goudner entende que o **processo burocrático é instável** e busca equilíbrio, provocando tensões. Para ele não existe apenas um tipo de burocracia, mas um infinito delas, que vai desde o Excesso de Burocratização (muitas normas e regulamentos) **até a escassez de burocracia** (falta de normas e regulamentos).

Portanto, não se assuste se vir o termo escassez de burocracia. Ele existe, apesar de parecer contraditório 😊.

Agora veja as explicações de cada uma das **principais características da Burocracia**, de acordo com Weber.

**Caráter Legal das normas:** Tudo deverá estar na lei e as normas e regularmente serão exaustivamente detalhadas. É como se fosse um manual, definindo antecipadamente, como tudo funcionará.

**Caráter Formal das comunicações:** é necessário que tudo seja por escrito e excessivamente detalhado, para não dar margem a dúvidas.

**Caráter Racional e Divisão do Trabalho:** Os cargos e suas atividades são descritas e o funcionário só deve fazer o que está ali determinado. Cada um faz uma parte do processo. O objetivo era aumentar a eficiência, por isso buscavam organizar as atividades de **forma horizontal e racional**.

**Hierarquia da Autoridade:** a estrutura tem muitos níveis hierárquicos e é vertical (guarde isso). As bancas vão tentar lhe confundir com a definição de Divisão do Trabalho (que é horizontal). Apesar de haver hierarquia, os comandos são definidos por regras pré-estabelecidas.

**Rotinas e procedimentos padronizados:** a ideia é que se for João ou Maria ocupando a função, o trabalho seja realizado da mesma forma. As regras e normas são detalhadamente definidas.

**Impessoalidade nas relações:** Maria e João, os funcionários, não obedecem à Mário, o chefe. Na verdade, o que acontece é que o subalterno A, obedece ao chefe B, pois B possui, de forma escrita (não por ele) a sua linha de comando e esta deve ser obedecida.

**Competência técnica e meritocracia:** A ideia é que não haja mais contratações como havia no Patrimonialismo. Há que se mostrar a competência e/ou aprovação em concursos (sim, é aqui que a História começa a sorrir para nós, os concurseiros 😊). Mas ainda veremos mais desse tema nas próximas aulas. O mérito passa a ser reconhecido.

**Especialização da Administração:** nas organizações burocráticas, o funcionário não é dono do cargo e há distinção entre o público e o privado e o político não deve interferir no administrativo, ou seja, o deputado não pode dar ordens no funcionário que está executando suas tarefas. E isso é possível pelo caráter **legal** das normas, como já vimos.

**Profissionalização dos funcionários:** o burocrata é um especialista, recebe salários por isso (parece óbvio, não é?), e tem uma carreira com níveis que podem ser conquistados ao longo de sua carreira. É importante que receba treinamentos e atualizações de suas atividades.

**Previsibilidade de funcionamento:** na burocracia tudo o que vimos acima busca prever os possíveis problemas e situações e, por isso, padronizam ao máximo a execução de atividades. Assim, haveria uma facilidade em se prever o que cada um faria e o resultado de suas ações.



Quando for **revisar**, olhe para o quadro abaixo e tente lembrar das explicações de cada um dos itens. Veja se entende cada um deles. Se não entender, leia suas marcações na parte teórica. Force sua memória para que ela trabalhe a seu favor. Reforço que esse quadro só fará sentido depois que tiver estudado o conteúdo teórico pelo menos uma vez.

### Burocracia – Características (Weber)



- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Caráter <b>LEGAL</b> das normas                      | <input type="checkbox"/> <b>Impessoalidade</b> nas relações         |
| <input type="checkbox"/> Caráter <b>FORMAL</b> das comunicações               | <input type="checkbox"/> Competência Técnica e <b>meritocracia</b>  |
| <input type="checkbox"/> Caráter <b>Racional</b> e <b>Divisão</b> do Trabalho | <input type="checkbox"/> <b>Especialização</b> da administração     |
| <input type="checkbox"/> <b>Hierarquia</b> da Autoridade                      | <input type="checkbox"/> <b>Profissionalização</b> dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Rotinas e <b>procedimentos padronizados</b> .        | <input type="checkbox"/> <b>Previsibilidade</b> de funcionamento    |



Na administração burocrática:

**A Hierarquia é VERTICAL**

**A divisão do trabalho é HORIZONTAL**

## 4.1 As Disfunções da Burocracia

Temos vários exemplos de problemas no dia a dia da Burocracia brasileira para saber, na prática, o que não deu certo nesse modelo. É o que se chama de **disfunções da burocracia**. Disfunção nada mais do que uma desvantagem, mas as provas tendem a trazer o termo disfunção.

Qualquer um que já tenha necessitado de atendimento ou resolução de algum problema que dependa do Estado provavelmente teve contato direto com as famosas **disfunções da burocracia**. Papel para todos os lados, excesso de formalismo, muitas regras, e regulamentos e funcionários públicos que só podem fazer exatamente o que está escrito. Se uma vírgula mudar, nada pode ser feito. Se você não levar 3 vias autenticadas, carimbadas, rubricadas e benzidas pelo Papa, pode não ter seu pedido atendido. Essa é, infelizmente, a imagem que se tem e ela é causada, em parte pelas disfunções da burocracia.

Geralmente é nessas horas que você conhece o servidor **Neco**. O **Neco** é um servidor que segue à risca o seu manual de procedimentos. Se alguém pergunta a ele pode ajudar com algo que não está em sua lista de responsabilidades do seu trabalho, diz logo:

**-NÉ COMIGO não!**

Enfim, não seja mais um Neco ;). Vamos ver uns exemplos de disfunções?

Veja os exemplos clássicos de disfunções: a incapacidade de dirigir seus serviços para os cidadãos, resistência a mudanças, rigidez e falta de flexibilidade, apego exagerado às regras e regulamentos e a autorreferência.

Essa última disfunção é bastante cobrada em prova. A burocracia é autorreferida por considerar mais importante os seus procedimentos do que o atendimento e melhoria na prestação do serviço. É como se a organização fosse o fim e não o meio para a consecução dos objetivos.

Em vez de preparar e pensar em melhorias no atendimento ao cidadão, só pensa em seguir suas normas e se fecha para críticas e oportunidades de melhorias. Assim como o Neco, lembra?

**Agora quero que você observe as **DISFUNÇÕES** (desvantagens) mais comumente listadas e suas explicações.**

- **Excesso de Papel** – esse é o mais “visível” para todos que já entraram em algumas repartições públicas tradicionais. E isso é causado pelo motivo abaixo;
- **Formalismo excessivo** – todos os atos deveriam ser formais, ou seja, formalizados e documentados (por escrito). Isso gerava muitas pastas para armazenamento com documentos nem sempre tão necessários;
- **Apego exagerado às regras e regulamentos internos** – um bom servidor era aquele que conhecesse profundamente as regras e procedimentos e não o mais inovador, comprometido em resolver problemas e propor soluções. As regras e procedimentos viram o principal objetivo do servidor e o cidadão fica bem distante, afinal o importante é “seguir as regras de forma estrita”;
- **O cidadão não é relevante** – a burocracia é quem dita as regras e o caminho a ser seguido e torna-se autorreferida (voltada para si) e insulada (faz trabalho puramente técnico). Em primeiro lugar, as regras, nunca o cidadão.
- **Decisões distantes da realidade** – quem toma a decisão? O Auditor Fiscal ou a alta direção, que está distante do dia a dia? Acertou! A alta direção! Por isso, muitas vezes há regras e normas sem sentido, conflitantes e quase inexecutáveis.
- **Desconsideração ao servidor (como pessoa)** – em razão da impessoalidade, o que vale são as “caixinhas” do organograma, ou seja, os cargos existentes na estrutura hierárquica sem avaliação das características de cada pessoa (servidor).

- **Rigidez e falta de flexibilidade** – por terem que agir sempre de acordo com normas e procedimentos, o trabalho fica “engessado” e mais uma vez, deixando distantes competências relacionadas à inovação e criação.
- **Resistência a mudanças** – essa é quase uma consequência das disfunções anteriores. Em um primeiro momento, um novo servidor que não conhece as regras ainda, pode tentar reagir e tentar mudá-las. Mas, a partir do momento que a aprende e domina todas as regras e normas, tenderá a lutar contra qualquer mudança, pois isso vai tirá-lo de sua zona de conforto e demandará novo período de aprendizagem.

Há pouco vimos as características da Burocracia. Agora vimos suas disfunções. Quando as características da burocracia são postas em regular funcionamento, levam à **previsibilidade** (como já vimos), mas **as disfunções da burocracia** levam a uma **imprevisibilidade** do funcionamento do modelo. Ou seja, a burocracia buscava a eficiência, mas como vimos e vemos, na prática, ela falhou por não conseguir se manter impessoal e nem eficiente.

**Repito:** não confunda a burocracia (algo positivo) com as disfunções (falhas) dela. As bancas A-D-O-R-A-M montar essa armadilha. E não vou deixar você cair nessa!

### **APROFUNDANDO**

Bom, já vimos um pouco da visão de WEBER acerca da Burocracia. Vamos ver o outro lado na visão mais crítica de Michel Crozier, um sociólogo francês, que analisa a burocracia sob o contexto cultural francês (Lopes, Sérgio, 1973).

Apesar de ser um crítico, Crozier também enxergava vantagens na burocracia pelo fato de ela apresentar vantagens para os indivíduos, como a segurança e independência. Bancas como a ESAF já cobraram o entendimento de Crozier.

Vamos organizar os pontos mais relevantes da Burocracia, de acordo com Crozier:

- **CRISE** - A crise é um dos elementos de qualquer sistema de organizações burocráticas. Ela é um meio para se chegar aos reajustes necessários.
- **MUDANÇAS** - Por mais que o modelo burocrático se oponha à mudança, ela é inevitável, vem de cima para baixo e normalmente atinge a instituição como um todo e raramente é uma mudança gradual. Há alternância de longos períodos de estabilidade e curtos espaços de crise e mudanças.
- **PONTO DE MUDANÇA:** A organização burocrática só cede às mudanças quando as disfunções são muito graves. Ou seja, a mudança tem como ponto de partida a própria crise.
- **RELAÇÕES DE PODER** - Regras impessoais, poder de decisão centralizados, indivíduos estratificados em grupos homogêneos e fechados induzem a um círculo vicioso, criando relações de poder paralelas. Ou seja, as características da burocracia quando enfrentam problemas, criam mais e mais regras para solucioná-los. É por isso que Crozier define como um círculo vicioso, pois quando uma regra acaba atrapalhando algo, no lugar de eliminar a regra, criam-se mais regras, com mais força que as anteriores.

Vamos treinar mais um pouco?

### GRUDANDO NA MENTE

**A implementação de uma administração pública burocrática visa o controle dos abusos contra o patrimônio público.**

**Comentários:**

Esse realmente foi um dos motivos do surgimento do modelo burocrático. O patrimonialismo tem como principal característica a confusão entre o patrimônio público e o privado. E a administração burocrática visava coibir isso. Veja como assunto aparece. E como aparece!

**Nos termos da teoria burocrática weberiana, a burocracia é um sistema:**

- a) produtivo
- b) de administração
- c) de organização
- d) empresarial
- e) de dominação

**Comentários:**

Segundo Weber, o modelo burocrático é um sistema de dominação, eis que não é possível que a sociedade se esquive de um sistema que está baseado em leis, normas, regulamentos e regras e não da vontade de autoridade tradicional ou carismática.

**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.

**Comentários:**

a) Prebendas (ocupação com pouco trabalho, mas com boa renda) e sinecuras (empregos com funções que nem são executadas) são diretamente ligadas ao Patrimonialismo.

b) Característica clássica e mais pedida em prova sobre o Patrimonialismo.

c) Controle nos resultados, significa controle a posteriori, que é característica do Gerencialismo. Já controle nos processos e procedimentos está ligado à

atividade a priori (antes), o que é associado ao modelo Burocrático. Logo, item errado.

d) Está diretamente ligado ao modelo gerencial.

e) Sim, o modelo burocrático surgiu para tentar, ao menos, pôr fim, às mazelas do Patrimonialismo, como a corrupção e nepotismo. E a meritocracia também já estava entre suas características.

### **Comentários:**

Veja que nem estudamos Gerencialismo. E mesmo assim era possível acertar a questão. A dica é: se houver opções com assuntos que você não domine, destrinche as demais e leia com toda atenção. Muitas vezes é o necessário para marcar o X no lugar certo. E isso é o que interessa!

Gabarito: E

**A transição de um modelo burocrático de gestão para um modelo gerencial pode gerar um hibridismo de práticas de gestão que vão desde o excesso até a escassez de burocratização, trazendo consequências capazes de levar à desordem. É um exemplo de escassez de burocracia:**

- a) formalização das comunicações em documentos.
- b) superespecialização e responsabilização
- c) destaque aos cargos e exigências
- d) foco nas disciplinas com base em regras
- e) ênfase nas pessoas e na liberdade de ação

### **Comentários:**

É o tipo de questão que pode exigir seu raciocínio na hora da prova. Ela pode se tornar difícil. Bom, temos que pensar no que são características da Burocracia e avalia-las nas opções.

Nota-se que as opções A, C e D são descrições claras da burocracia, logo não há escassez alguma de burocracia. Na B a superespecialização também é característica da burocracia (o oposto da escassez) e a responsabilização é mais facilmente associada ao Gerencialismo.

A opção E está relacionada à característica de Impessoalidade. Quando há excesso de burocracia você acha que ênfase é nas pessoas ou nos cargos? Nos cargos, isso mesmo. *E se houve pouca burocracia (escassez), a ênfase seria nas pessoas e não nos cargos.* É uma bela questão. Mesmo que tenha acertado, procure lembrar do raciocínio.

Gabarito: E.



## a) Burocracia no Brasil

Acima, vimos vários argumentos e características que depunham a favor do modelo burocrático. Agora, vamos ver o outro lado?

Como nem tudo são flores, fica o alerta feito por Bresser Pereira em documento do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995.

*"A **administração pública brasileira**, embora **marcada pela cultura burocrática e regida pelo princípio do mérito profissional**, **não chegou a se consolidar**, no conjunto, **como uma burocracia profissional nos moldes weberianos**. Formaram-se grupos de reconhecida competência, como é o caso das carreiras acima descritas, bem como em áreas da administração indireta, mas os concursos jamais foram rotinizados e o valor de sua remuneração real variou intensamente em função de políticas salariais instáveis. Os instrumentos de seleção, avaliação, promoção e treinamento que deram suporte a esse modelo estão superados."*

Será que isso aparece em prova? Vamos ver....

**A administração pública brasileira, embora marcada pela cultura burocrática e regida pelo princípio do mérito profissional, não constitui, no seu conjunto, uma burocracia profissional nos moldes weberianos.**

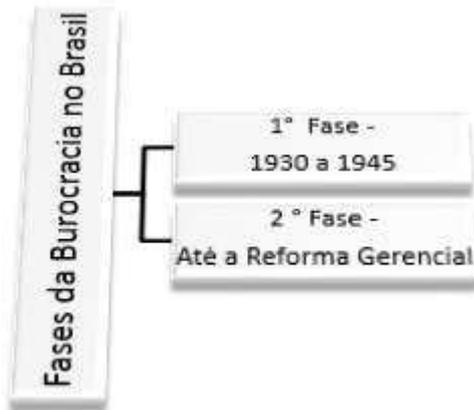
### Comentários:

A questão está dentro do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Item correto.

No Brasil não havíamos experimentado um modelo de administração pública até a implementação do modelo Burocrático.

-E o Patrimonialismo, Ronaldo?

Ele não era um modelo estruturado. Portanto, guarde isso, se quiserem saber o primeiro modelo efetivo de administração pública, a resposta será o burocrático.



No Brasil, tivemos duas fases. A primeira, iniciada no Governo de Getúlio Vargas. Ele precisava de um funcionalismo mais profissional para colocar em prática seu plano de industrialização do país. Essa fase durou de 1930 a 1945.

A segunda etapa começou em 1945 e foi até a reforma Gerencial, que começaremos a estudar nessa aula.

Os autores costumam reiterar que não teríamos conseguido o desenvolvimento nacional (na medida possível) sem o modelo burocrático.

Como as organizações burocráticas estavam ganhando corpo e conseguindo se desvencilhar dos políticos (em parte), o que não ocorria no patrimonialismo, há um fortalecimento dos administradores por tomarem parte do protagonismo dos políticos. E Bresser (2001) destacava esse fato como um problema, pois esses administradores burocratas poderiam controlar a organização/administração "cada vez mais completamente".

Faz-se necessário citar outras duas características desse período:

- **Insulamento Burocrático:** quando a burocracia se isola e não permite influências políticas ou sociais. Faz um trabalho puramente técnico.

- **Engolfamento social:** É o oposto. A burocracia vai além de sua área de atuação e permeia o político e social.

Vimos há pouco que não houve a implementação uma burocracia profissional como pensou Weber, mas conseguimos outro “feito” (não exclusivo do Brasil).

Mais um pouco de treino:

**São consideradas críticas ao modelo burocrático de administração:**

- a) limitação da espontaneidade e despersonalização do relacionamento.
- b) conflito entre público e privado e informalidade.
- c) substituição dos objetivos pelas normas e eficiência.
- d) integração das pessoas e limitação da espontaneidade.
- e) informalidade e eficiência.

**Comentários:**

A burocracia engessa os processos e, de certa forma, as pessoas. Não há espaço para improvisos. Se você identificar uma oportunidade de melhoria em um processo não poderá colocá-la em prática de imediato, pois ela não estará escrita. O funcionário público se torna robotizado e apegado a normas e procedimentos. Os demais itens não se encaixam como críticas ao modelo burocrático.

Gabarito: A

**Para Max Weber, burocracia é a organização eficiente por excelência. Ele destaca que este modelo possui características que lhe são próprias e inúmeras vantagens em relação a outras formas. Entretanto, suas disfunções fazem com que o conceito popular seja exatamente o inverso. Analise as opções a seguir e marque a resposta correta.**

- i. **A burocracia é baseada em características que têm como consequência a previsibilidade do comportamento humano e a padronização do desempenho dos participantes, cujo objetivo final é a máxima eficiência da organização.**
- ii. **Weber viu inúmeras vantagens que justificam o avanço da burocracia sobre as demais formas de associação.**

**iii. A burocracia apresenta disfunções que têm como consequência a previsibilidade do funcionamento da organização.**

**iv. Weber entendia que as características da burocracia contribuíam, em parte, para a segurança dos processos organizacionais.**

- a) Estão corretos os enunciados i, iii e iv.
- b) Estão corretos os enunciados ii, iii e iv.
- c) Estão corretos somente os enunciados i e iii.
- d) Estão corretos somente os enunciados i e ii.
- e) Todos os enunciados estão corretos.

#### **Comentários:**

O item i está perfeito. O conjunto de características do modelo burocrático visa sua previsibilidade. Palavra chave.

No item ii, se você conseguisse fazer a associação entre Weber e burocracia, e complemento, ao modelo racional-legal, já mataria a questão. Ele realmente acreditava na superioridade do modelo, inclusive em função do tipo de dominação característico da burocracia.

No item iii, está certo dizer que a burocracia apresenta disfunções. O erro é afirmar que elas trazem previsibilidade. Não. As disfunções propiciam **imprevisibilidades**. Item incorreto.

O item iv é o mais malicioso. Weber entendia que as características contribuíam para a segurança dos processos organizacionais. Mas contribuíam **integralmente** e não em parte. Item incorreto.

Gabarito: D

## **5. Paradigma pós- Burocrático**

O paradigma pós-burocrático é um passo anterior à administração Gerencial.

Weber havia idealizado a burocracia como um modelo superior, mas também havia previsto que ela poderia “ser tornar rígida demais e causar ineficiência”. Dessa vez ele acertou 😊. Esses foram alguns dos motivos que levaram a busca por uma alternativa de administração pública. E com o passar dos anos, os governos começaram a ser cobrados pela ineficiência, ineficácia e altos custos dos serviços públicos.

As disfunções da burocracia mancharam a imagem do modelo e transformaram-se quase em sinônimo de suas funções. De acordo com Bresser-Pereira, ela era “lenta, cara, ineficiente e incapaz de atender às demandas dos cidadãos”.

Com a evolução do mundo , não cabia mais a desconfiança excessiva no funcionário (lembra do controle a priori?) e na centralização demasiada. Isso gerava alto consumo de tempo. E tempo é dinheiro. Havia necessidade de mais agilidade.

Mas não pense que tudo relacionado à Burocracia deveria ser descartado. A ideia não era essa, mas sim, fazer ajustes que a melhorassem.

Dessa forma, pontos positivos da Burocracia não foram alterados como as recompensas pelo desempenho, a capacitação permanente e a avaliação sistemática.

Pensando no caso brasileiro, devemos deixar claras as vantagens do modelo burocrático. São eles:

- **Separação entre o público e privado** – Isso foi uma grande evolução em relação ao modelo patrimonialista.

- **O caráter racional** – usar adequadamente os recursos para se chegar ao objetivo pretendido
- **Meritocracia** – Foco na competência e avaliação de desempenho e seleção justa;
- **Impessoalidade em relação aos fins** – uso das normas sem perseguições ou privilégios indevidos;
- **Profissionalismo e capacitação dos servidores.**

Entretanto, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado trazia proposições como a “superação da administração pública burocrática” (BRASIL, 1995), com a ressalva de que **não cabia descartar a administração racional-legal (burocracia)**, mas, sim, considerar os aspectos em que esta se encontrava superada e manter o que ainda fosse válido. O Brasil, no final do século XX começa a fazer um movimento em direção ao gerencialismo, mas os mecanismos institucionais de governança, ainda se baseiam essencialmente na teoria weberiana.

## **6. Gerencialismo**

***Vamos ter uma noção inicial sobre Gerencialismo nessa aula demonstrativa, mas você verá esse tema, novamente, na aula 07. Prefiro acrescentar uma pequena base sobre ele agora para facilitar sua compreensão sobre os modelos de Administração Pública.***

“O governo não pode ser uma empresa mas pode se tornar mais empresarial”(Gerald Caiden).

Essa declaração resume bem a essência do que iremos estudar. O Estado passa a ser cobrado por mais eficiência e o parâmetro de qualidade eram as empresas privadas. Certamente há diferenças entre os modelos público e privado, mas há mais similaridades que diferenças. Ambas precisam de técnicas administrativas consagradas, como planejamento, organização, direção e controle. Fatos externos (políticos, sociais e econômicos) também afetam ambas.

Nos anos 70 houve uma grave crise do petróleo, desencadeando uma crise mundial, pondo fim a décadas de crescimento econômico do pós-guerra.

O Estado dos anos 70 possuía três dimensões:

**Econômica** → com forte intervenção estatal (modelo de Keynes)

**Social** → Welfare State (Estado de bem estar social) com foco em políticas públicas para saúde, educação, habitação e etc)

**Funcionamento do Estado** → com aplicação do modelo burocrático weberiano.

Os anos 80 foram bem difíceis em função desse cenário de crise iniciado na década anterior.

Além disso, começava a haver uma revolta maior da população (sobretudo nos EUA e Grã-Bretanha) contra a cobrança de mais tributos. O Governo, em regra, sempre tem uma saída fácil para resolver os problemas que ele mesmo cria. Cobra ou cria mais impostos ou taxas. Mas naquele momento não havia mais clima para uma decisão dessas, o que levou à **revolta dos taxpayers** (contribuintes) contra quaisquer cobranças adicionais nesse sentido.

Dessa forma, era desejado que o contribuinte fosse tratado como um cidadão-cliente.

A crise obrigou os governos a uma reorganização das burocracias públicas.

O managerialism (gerencialismo puro) substituiria o modelo weberiano, introduzindo o modus operandi do setor privado. A opinião pública acreditava que o modelo privado era melhor para gerir os recursos e serviços públicos.

A vitória dos conservadores na Grã-Bretanha, em 1979 (Margareth Thatcher), e dos republicanos nos Estados Unidos, em 1980 (Ronaldo Reagan), representou o triunfo dos grupos que contestavam o o modelo de bem estar social ( pró-Welfare State) e uma maior responsabilidade na gestão dos gastos públicos.

Abriu caminho para as privatizações, redução de pessoal e redução da dívida pública que impedia novos investimentos estatais.

Nessa aula iniciaremos o estudo do modelo chamado de Gerencialismo Puro. E na próxima, estudaremos o **Consumerism** e o **Public Service Orientation(PSO)**.

**No que concerne à evolução da administração pública após 1930, julgue o item a seguir: o gerencialismo consiste na administração voltada para resultados, com seus serviços orientados para o cidadão-cliente. Julgue como certo ou errado.**

Comentários:

Não há dúvidas. Com a insatisfação causada pelas disfunções da burocracia e a insatisfação com a crise econômica que se instalou nas décadas de 70 e 80, a população, sobretudo de alguns países como EUA e Grã Bretanha, não aceitavam mais ser apenas contribuintes. O gerencialismo surgiu com essa missão.

**As organizações públicas assemelham-se às organizações privadas na medida em que também necessitam da aplicação dos processos administrativos de planejamento, organização, direção e controle, porém diferenciam-se na forma de aplicação.**

- a) Certo
- b) Errado

Comentários:

Perfeita definição. Em termos operacionais (dia a dia) há poucas diferenças e o gerenciamento das organizações públicas ou privadas se dá de forma semelhante.

Gabarito: Certo

## **6.1 Gerencialismo Puro**

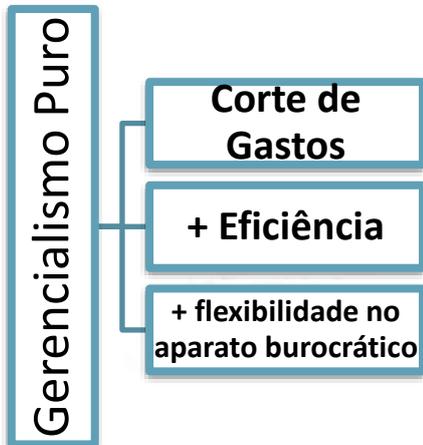
De acordo com Abrucio (1997), o Gerencialismo Puro está mais relacionado à redução de custos e aumento da eficiência e qualidade. Seu eixo central era o conceito de produtividade (POLLITT, 1990). E por essa razão sofreu muitas

críticas. Foi acusado de ser apenas uma nova espécie de **neotaylorismo, um novo Taylorismo**, já que o fato de se espelhar na iniciativa privada implicaria uma busca excessiva pela produtividade.

Mas os críticos não conseguiam rebater o fato de que o modelo burocrático havia exposto os custos com o desperdício da má gestão pública e o real valor das políticas públicas. Essa conscientização de que os recursos são finitos que é importante a busca pela eficiência governamental foi uma grande vitória conceitual do gerencialismo puro.

Por outro lado, há críticas pertinentes, como a de que realmente há de se respeitar a especificidade do modelo público e nem tudo que funciona na iniciativa privada funcionaria da mesma forma. Na gestão pública há valores importantes como equidade e justiça que são intangíveis (difíceis de serem medidos) por meio dos conceitos do gerencialismo puro.

De forma objetiva, o modelo gerencial puro sugeria 3 providências imediatas:



Na próxima aula faremos a contextualização desse modelo com as outras "subdivisões" do Gerencialismo. Veremos o consumerism e o Public Service Orientation em confronto ao Gerencialismo Puro. Teremos muitas questões sobre o tema.

## **7. Próximos Passos**

- Ah, professor. Que bom que essa aula acabou. Não vou mais precisar ver esses modelos de novo, não é?

Na verdade, não é bem assim. Essa parte da disciplina possui muitas idas e vindas. Estou montando seu material de forma que haja uma crescente em seu conhecimento. Hoje você conseguiu ter uma boa noção dos modelos da Administração Pública e suas principais características. **Na próxima aula iremos fixar esse conteúdo por meio das suas revisões e do resumo que irei disponibilizar.**

## **8. Dica de Coach**

Já comecei a falar para você sobre a importância da revisão, certo? Agora que terminou de ler essa aula demonstrativa, quero que tenha em mente que será necessário que anote o dia em que a estudou (pode ser na primeira página do material ou na agenda de seu telefone).

Depois de um dia você deverá revisar o que já foi estudado.

- E como eu faço isso, Ronaldo? Irei explicar melhor em outro momento, mas já adianto que você precisa ter marcado o seu material de forma sucinta (a lápis) e selecionado as questões que você já fez e teve dificuldades (mesmo aquelas em que tenha acertado sem muita convicção).

Sua revisão será sobre esses pontos. Apenas esses. Digamos que de tanto ter lido que no patrimonialismo há confusão entre o público e o privado você tenha se sentido seguro. Marque algum trecho da aula que fale do tema e selecione alguma questão que tenha achado mais complexa sobre o assunto. Nas revisões futuras você irá ler apenas esses trechos marcados e essas questões selecionadas.

Você reparou que eu coloquei várias questões similares? Foi proposital. O intuito é que a informação seja massificada e você a decore de tanto ver e rever. Quando estiver com a sensação de que determinado assunto é “ridículo”, talvez seja o momento em que o conteúdo esteja indo para sua memória de longo prazo. Também conversaremos sobre ela em outro momento.

Agora vamos fazer mais algumas questões! Ainda não acabou!

## 9. Questões Complementares

### 1. (CESPE – 2017 – TRE-PE – ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA JUD.)

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

- a) burocrático.
- b) gerencial.
- c) de bem-estar.
- d) oligárquico.
- e) patrimonialista.

#### Comentários:

É tradicional demais vermos os termos “impessoalidade” associado à burocracia. Da mesma forma, o surgimento da burocracia como uma forma de combate à corrupção e nepotismo, fortíssimos no período patrimonialista, sempre vão aparecer em provas. São temas clássicos. Note que a impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica (caráter racional) constam da tabela apresentada em aula.

#### Gabarito: A

#### Burocracia – Características (Weber)



- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Caráter <b>LEGAL</b> das normas                      | <input type="checkbox"/> <b>Impessoalidade</b> nas relações         |
| <input type="checkbox"/> Caráter <b>FORMAL</b> das comunicações               | <input type="checkbox"/> Competência Técnica e <b>meritocracia</b>  |
| <input type="checkbox"/> Caráter <b>Racional</b> e <b>Divisão</b> do Trabalho | <input type="checkbox"/> <b>Especialização</b> da administração     |
| <input type="checkbox"/> <b>Hierarquia</b> da Autoridade                      | <input type="checkbox"/> <b>Profissionalização</b> dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Rotinas e <b>procedimentos padronizados</b> .        | <input type="checkbox"/> <b>Previsibilidade</b> de funcionamento    |

**2. (ESAF – 2016 – ANAC - ESAF - Técnico em Regulação de Aviação Civil)**

**Assinale a opção que indica as formas de administração pública no Brasil, que se sucedem no tempo, sem que no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.**

- a) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial.
- b) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Contingencial.
- c) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Clássica.
- d) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Pós-Burocrática.
- e) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Empreendedora.

Comentários:

Uma questão introdutória em que você precisa ter aprendido as formas de Administração Pública, O enunciado traz uma miniaula, lembrando que não é porque uma forma de administração sucede outra que a anterior deixa de existir. O Patrimonialismo, a mais antiga, resiste até hoje, afinal são casos e casos de políticos que usam como bem entendem do dinheiro “público”, com viagens para si e familiares, usando aviões e helicópteros sem limites. Ou seja, confundem seu patrimônio privado com o patrimônio público. Mas isso não nos permite dizer que estamos, essencialmente, sob um regime Patrimonialista. Mas ainda temos traços dele. E que traços, não é? Portanto, o gabarito é a letra A.

Gabarito: A

**3. (FGV - Analista em Administração - ADP (DPE RO) – 2015) As reformas administrativas no Brasil, em grande medida, mostraram-se voltadas à eliminação do patrimonialismo. Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que:**

- a) o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal;
- b) os processos e controles são centrais ao funcionamento das organizações;
- c) a impessoalidade nas relações é uma característica fundamental;
- d) a periferia operacional é separada do núcleo estratégico;
- e) os serviços são moldados como quasi-mercados.

**Comentários:**

- a) Isso mesmo, lembre-se das prebendas e sinecuras. O governante é o “dono” dos cargos e os distribui àqueles que lhe são mais fiéis. Está relacionado ao tipo de dominação tradicional, lembra?
- b) Essa é uma característica do modelo burocrático. Ressalto que os controles são a priori, ou seja, antes, para tentar evitar a corrupção e nepotismo (duas das características do Patrimonialismo que o modelo Burocrático tentou superar.
- c) Mais uma característica do modelo burocrático. A ênfase é no cargo, na função e não na pessoa.
- d) Falou em estratégia? Associe logo ao modelo gerencial.
- e) Quasi-mercados. Nome estranho, mas que se auto explica. É como se acontecesse a mesma competição nos mercados (privados), mas dentro da administração pública. Ou seja, você teria competição entre agências, por exemplo, para competir por recursos ou clientes (usuários).

Gabarito: A

**4. (ESAF – AnaTA MTUR – 2014) Correlacione as colunas abaixo atribuindo as características descritas na Coluna II à forma de administração correspondente, constante da Coluna I.**

**Ao final, selecione a opção que contenha a sequência correta para a Coluna II.**

<b>COLUNA I</b>	<b>COLUNA II</b>
(1) Administração Patrimonialista	( ) É a administração baseada em um serviço civil profissional e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo.
(2) Administração Burocrática	( ) Prega que a melhor forma de combater o clientelismo é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões em que o critério de êxito seja sempre o melhor atendimento ao cidadão-cliente.
(3) Administração Gerencial	( ) É uma administração do Estado, mas não é pública. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo.

- a) 1, 2, 3  
b) 3, 2, 1  
c) 2, 3, 1  
d) 2, 1, 3  
e) 1, 3, 2

**Comentários:**

A coluna II traz os seguintes modelos, nessa ordem:

- Burocrático → o termo “normas rígidas de procedimento” já seria o suficiente para você acertar. A definição está perfeita.
- Gerencial → Sim, um administrador com autonomia fica menos sujeito a interferências externas e essa é uma das características desse modelo.
- Patrimonialista → Isso. É do Estado, mas não é pública, pois quem manda é o “soberano” que trata a **res publica** (coisa pública) como seu fosse sua.

Gabarito: C

**5. (FCC - Aud (TCE - CE) – 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.

**Comentários:**

- a) Prebendas (ocupação com pouco trabalho, mas com boa renda) e sinecuras (empregos com funções que nem são executadas) são diretamente ligadas ao Patrimonialismo.
- b) Característica clássica e mais pedida em prova sobre o Patrimonialismo.
- c) Controle nos resultados, significa controle a posteriori, que é característica do Gerencialismo. Já controle nos processos e procedimentos está ligado à atividade a priori (antes), o que é associado ao modelo Burocrático. Logo, item errado.
- d) Está diretamente ligado ao modelo gerencial.

e) Sim, o modelo burocrático surgiu para tentar, ao menos, pôr fim, às mazelas do Patrimonialismo, como a corrupção e nepotismo. E a meritocracia também já estava entre suas características.

**Gabarito: E**

**6. (ESAF – AFRFB – 2014) Considerando-se os modelos teóricos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial, é correto afirmar que:**

- a) a Administração Pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, pregando o formalismo, rigidez e o rigor técnico.
- b) a Administração Pública burocrática pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
- c) a Administração Pública burocrática prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores.
- d) a Administração Pública Gerencial é autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.
- e) a Administração Pública Gerencial assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos com o controle de procedimentos.

**Comentários:**

- a) Perfeita definição. Weber ficaria feliz em ler isso. 😊.
- b) Essa definição não tem relação alguma com o modelo burocrático.
- c) Essa é a definição de Gerencialismo.
- d) Essa é a definição de Burocracia.
- e) Essa é a definição de Burocracia.

Gabarito: A.

**7. (ESAF – AFRFB – 2012) Sobre o modelo de Administração Pública Burocrática, é correto afirmar que:**

- a) pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
- b) assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos.

- c) prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores.
- d) preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e descentralização de funções.
- e) o administrador público prega o formalismo, o rigor técnico e preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas.

**Comentários:**

Vejam como dois anos depois, na prova do mesmo cargo, as questões são repetidas. Note que há opções idênticas. E isso reforça a importância de fazer e refazer questões. Nunca se esqueça disso ;).

- a) Essa definição não tem relação alguma com o modelo burocrático (idêntica à prova de 2014)
- b) Perfeito.
- c) Essa é a definição de Gerencialismo.
- d) Essa é a definição de Gerencialismo.
- e) Essa é a quase a definição de Burocracia. Mas no Brasil o governo apoderava-se do setor público através de programas ou planos. Mas a letra B estava bem redonda. Mesmo que você não soubesse esse detalhe, poderia acertar a questão.

Gabarito: **B**

**8. (FCC - Aud (TCE - CE) - 2015) Não diz respeito ao modelo gerencial de gestão da Administração pública:**

- a) controle a posteriori dos resultados.
- b) descentralização e redução dos níveis hierárquicos.
- c) competição administrativa no interior do próprio Estado.
- d) verticalização das estruturas e separação entre esferas de decisão e de execução.
- e) terceirização de atividades auxiliares ou de apoio.

**Comentários:**

São características do modelo **Gerencial** apresentadas nas opções: o controle **a posteriori** dos resultados, a descentralização e redução dos níveis hierárquicos, a

**competição administrativa no interior do próprio Estado** e a terceirização de atividades auxiliares ou de apoio.

Já a verticalização das estruturas e separação entre esferas de decisão e de execução demanda mais atenção. A verticalização das estruturas deve lembrá-lo de algo relacionado à hierarquia. Sim, como numa empresa em que no prédio, vertical, o presidente fica nos últimos andares. E a **verticalização** é característica do modelo **BUROCRÁTICO**. Já a separação entre esferas de decisão e de execução refere-se ao modelo GERENCIAL. Portanto, a letra D é o item errado.

Gabarito: D

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

- a) Foco nos cidadãos, como beneficiários da administração.
- b) Avaliação do desempenho, como instrumento efetivo de gestão.
- c) Ênfase na inovação, como característica básica de gestão.
- d) Foco em processos, como instrumento de controle.
- e) Busca de resultados, como fator determinante de gestão.

**Comentários:**

Todos os itens, à exceção de “foco em processos como instrumento de controle” estão relacionados ao modelo gerencial. Mas lembre-se que foco em processos está relacionado a controles **a priori** (antes da execução). E esse excesso de controles é característico do modelo Burocrático.

Gabarito: D

**10. (FCC ACE TCE CE- Controle Externo/Auditoria Governamental – 2015). Sobre as formas de controle, é correto afirmar que o controle:**

- a) por resultados objetiva assegurar o cumprimento das regras e procedimentos.
- b) por resultados enfatiza o cumprimento dos procedimentos visando a assegurar o alcance das metas previstas.
- c) social incorpora a participação social aos processos decisórios, embora somente de maneira consultiva.
- d) de procedimentos é um instrumento da Administração pública gerencial, na medida em que garante a legalidade.
- e) de procedimentos é característica do modelo burocrático, o que pode resultar em morosidade.

**Comentários:**

Agora temos a FCC cobrando o mesmo tema. Mas dessa vez usou o termo “procedimentos”. É isso mesmo. **Tanto processos quanto procedimentos são características do modelo burocrático**, pois estão associados ao controle a priori. E, é uma das disfunções da burocracia a morosidade que pode ser causada por eles.

A letra C é perigosa. É sim verdade que o controle social incorpora o cidadão aos processos decisórios, mas não apenas de maneira consultiva como induz a questão. Temos, por exemplo, conselhos que podem até mesmo exercer papel de fiscalização. Logo, item C está errado.

Gabarito: E

**11. (FCC – Auditor TCM-RJ – 2015) No processo de evolução da Administração pública, o paradigma pós-burocrático que conduziu ao modelo gerencial introduziu, como inovação em relação ao modelo anterior:**

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

**Comentários:**

Apenas o controle por resultados está mais relacionado a uma evolução do modelo Gerencial. Não se esqueça:

- controle por procedimentos → paradigma burocrático
- controle por resultados → paradigma pós burocrático (gerencial)

Note que não quer dizer que no gerencialismo não exista controle por procedimentos, mas que o foco não era esse, ok? O seu foco era o controle por resultados. Todos os demais itens apresentados na questão estão relacionados ao modelo burocrático.

Gabarito: E

**12. (CESPE – AnaTA SUFRAMA – Geral – 2014) Acerca da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir:**

**No Estado patrimonial, a estrutura pública é tida como extensão do poder do soberano, de modo que seus servidores possuem status de nobreza.**

- a) Certo
- b) Errado

**Comentários:**

Lembre-se que os cargos eram tratados como prebendas ou sinecuras e que os servidores (amigos do rei) comportavam-se como se fossem “nobres” e perante a sociedade possuíam sim status de nobreza.

Gabarito: A

**13. (CESPE – AUFC – Controle Externo – Auditoria Governamental – 2013) Acerca da administração pública – do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático –, julgue o item seguinte:**

**A administração pública burocrática foi adotada em substituição à administração patrimonialista, segundo a qual não havia separação entre a res publica e a res privada.**

- a) Certo
- b) Errado

Comentários:

Questão bem direta. Basta lembrar da aula de latim ☺. Res=coisa; E como sabemos que a coisa pública no Patrimonialismo era confundida com a coisa privada, a questão fica fácil. Essa separação era inexistente.

Gabarito: A

**14. (CESPE – TÉCNICO BACEN) – Área 1 – Suporte Técnico-Administrativo – 2013) Com referência aos principais modelos de administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.**

**Um dos principais modelos da administração pública é o modelo burocrático, segundo o qual o Estado é uma extensão do poder soberano, e o interesse público e o privado são confusos, sem diferenciação entre os bens do governante e os bens públicos.**

- a) Certo
- b) Errado

Comentários:

Está vendo como as bancas adoram o tema. Sabemos que a coisa pública no **Patrimonialismo** era confundida com a coisa privada. A banca tenta te derrubar colocando a palavra “burocrático” de forma sorrateira. Muita atenção na leitura.

Gabarito: B

**15. (FCC – 2010 Sec Exec – SERGAS) São consideradas críticas ao modelo burocrático de administração:**

- a) limitação da espontaneidade e despersonalização do relacionamento.
- b) conflito entre público e privado e informalidade.
- c) substituição dos objetivos pelas normas e eficiência.
- d) integração das pessoas e limitação da espontaneidade.
- e) informalidade e eficiência.

Comentários:

O modelo burocrático engessa o funcionário com excesso de regras e procedimentos. Naturalmente, isso transparece para o cidadão e até mesmo nas relações interpessoais dentro da repartição. A letra A realmente está correta.

Gabarito: A

**16. (FUNRIO – Administração - 2013) Pode-se dividir em três as formas de administrar o Estado:**

- [1] administração patrimonialista,**
- [2] administração pública burocrática e**
- [3] administração pública gerencial.**

**Nas duas últimas formas, o modelo de administração pública que se encontra no funcionamento do Estado é a administração burocrática. A administração burocrática está associada ao tipo ideal de dominação racional-legal de Max Weber que adota princípios para funcionamento.**

**Qual dos princípios pertence à Administração Burocrática de Max Weber?**

- a) Impessoalidade nas relações.
- b) Flexibilidade de cargos.
- c) Tempos e movimentos.
- d) Comunicação circular.

e) Organização informal.

Comentários:

Apenas a impessoalidade nas relações guarda relação com o modelo racional-legal, ou seja, o modelo burocrático. A contratação de servidores e a distribuição de tarefas são feitas de forma impessoal. A referência é o cargo e não as pessoas. Os subordinados não obedecem a uma pessoa mas ao ocupante do cargo. É sutil, mas é diferente.

Gabarito: A

**17. (CESPE - TCE-RO – 2013) No que concerne à administração pública, julgue o próximo item.**

**Uma organização pública que, para evitar a hierarquização, busque maior flexibilidade deverá adotar o modelo da administração pública burocrática que, apesar de lento, é simples e não privilegia maiores formalismos.**

a) Certo

b) Errado

Comentários:

Tudo de pernas para o ar. Se quiser menos hierarquização, o modelo indicado é o gerencial. E o modelo burocrático, apesar de lento (OK), privilegia o formalismo, ao contrário do que diz a questão.

Gabarito: B

**18. (CETRO – 2013 ANVISA - Área 1) Quanto aos 3 (três) modelos de Administração Pública, assumidos ao longo dos anos, assinale a alternativa correta.**

a) Na Administração Pública Burocrática, surgida na segunda metade do século XIX como forma de combate ao patrimonialismo, são princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, sendo que os controles administrativos visam a evitar a corrupção e o nepotismo.

b) Na Administração Pública Patrimonialista, que durou até a segunda metade do século XIX, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, porém seus servidores não possuíam status de nobreza real, sendo que a res publica se diferencia da res principis, e o combate ao nepotismo e à corrupção são princípios basilares desse modelo de Administração.

c) Na Administração Pública Gerencial, surgida na segunda metade do século XX, há um rompimento total com os princípios da Administração Pública Burocrática, posto que a diferença fundamental entre ambas está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da Administração Pública, que continua sendo um princípio fundamental.

d) Na Administração Pública Burocrática, pode-se referir como um de seus princípios fundamentais a garantia de poder do Estado, traduzida no controle como própria razão de ser do funcionário, o que impede que o Estado volte-se a si próprio e sirva somente à sociedade.

e) A Administração Pública Patrimonialista durou por muito tempo, visto que, mesmo com o capitalismo e a democracia se tornando dominantes, o mercado e a sociedade civil não se distinguem do Estado.

Comentários.

a) Pegue a primeira opção e coloque na porta da sua geladeira, cole no espelho do banheiro. Ela está perfeita.

b) Os servidores **possuíam** status de nobreza, a res publica **não** se diferenciava da res principis (do príncipe).

c) Na Administração Pública Gerencial, **NÃO** há rompimento total com os princípios da Administração Pública Burocrática, tanto é que o Gerencialismo mantém algumas das características da Burocracia, como a meritocracia, por exemplo.

d) No final da opção ele cita a burocracia como autorreferente (O Estado voltar para si mesmo). E o modelo burocrático **não** impede isso. É inclusive uma de suas disfunções.

e) O mercado e sociedade distinguem-se do Estado e isso facilitou a substituição do modelo patrimonialista pelo burocrático. Apesar de ainda existir, tecnicamente, devemos dizer que há **traços** de Patrimonialismo.

Gabarito: A

**19. (CETRO - Ana Proc (Campinas) - 2012) Baseando-se nos modelos teóricos de Administração Pública, leia o trecho abaixo.**

**“A Revolução Industrial e o surgimento do Estado Liberal contribuíram para uma nova ótica sobre o papel do Estado, dando espaço ao surgimento desse modelo, baseado na impessoalidade, no profissionalismo e na racionalidade”.**

**O modelo a que se refere a descrição acima é o Modelo:**

a) patrimonialista.

b) burocrático.

c) gerencial.

d) racionalista.

### **Comentário:**

Perfeita definição de Burocracia. Modelo baseado na impessoalidade, profissionalismo e racionalidade. O modelo de Estado liberal não comportava mais as práticas patrimonialistas e precisa, a grosso modo, de uma nova alternativa: eis que surge o modelo Burocrático.

Gabarito: B

<b>20. (CETRO – 2012 - - ACI Campinas) Com base nos conceitos de Administração Pública Gerencial, é correto afirmar que:</b>
--

- a) constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática, negando todos os seus princípios anteriores.
- b) a diferença fundamental entre a Administração Pública Gerencial e a Burocrática está na forma de controle.
- c) apesar das mudanças implementadas com a Administração Pública Gerencial, o plano da estrutura organizacional não sofre nenhum tipo de alteração.
- d) assim como na Administração Pública Burocrática, a Administração Pública Gerencial vê o cidadão somente como contribuinte de impostos.

Comentários:

Não houve a negação e rompimento com o modelo anterior (Burocrático). Foi uma evolução, eliminando o que não era adequado. A letra B está correta. A C está errada pois houve mudanças no plano da estrutura organizacional. A letra D se equivoca ao dizer que o modelo Gerencial vê o cidadão apenas como contribuinte de impostos. Na verdade, ele era chamado de cidadão-cliente para diferenciar-se do modelo pretérito.

Gabarito: B

<b>21. (FGV - AFRE RJ - 2008) A respeito da Administração Pública, é correto afirmar que:</b>
---

- a) no plano administrativo, a Administração Pública burocrática surgiu junto com o Estado liberal, como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo
- b) a regra geral para a atuação do Estado na prestação de serviços públicos no Brasil não é a universalização.
- c) a construção de modelos de parceria entre o setor público e o setor privado é uma inovação do início deste século.

d) a centralização da Administração Pública foi o modelo desenvolvido na Reforma Administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei 200/67.

e) a Constituição Federal de 1988 representou um avanço na institucionalização dos critérios da Administração Pública gerencial no Brasil.

Comentários. Na letra E, temos um tema que será visto em aulas futuras. Mas está errada e já adianto que foi um retrocesso do ponto de vista gerencial. A letra D inverte. Foi a **des**centralização. A letra C traz para o século XXI algo que já ocorria no século XX e por isso está errada. A letra B diz que a regra geral não é a universalização, mas é sim, logo, errada. E a A está perfeita. O que poderia gerar dúvida era a contextualização histórica. Realmente esse modelo surgiu junto com o Estado Liberal e para dar fim às práticas patrimonialistas (corrupção e nepotismo, por exemplo).

Gabarito: A

## **9.1 Lista completa de Questões (Sem Comentários)**

### **1. (CESPE – 2017 – TRE-PE – ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA JUD.)**

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

- a) burocrático.
- b) gerencial.
- c) de bem-estar.
- d) oligárquico.
- e) patrimonialista.

### **2. (ESAF – 2016 – ANAC - ESAF - Técnico em Regulação de Aviação Civil)**

**Assinale a opção que indica as formas de administração pública no Brasil, que se sucedem no tempo, sem que no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.**

- a) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial.
- b) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Contingencial.
- c) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Clássica.
- d) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Pós-Burocrática.
- e) A Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Empreendedora.

**3. (FGV - Analista em Administração - ADP (DPE RO) – 2015) As reformas administrativas no Brasil, em grande medida, mostraram-se voltadas à eliminação do patrimonialismo. Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que:**

- a) o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal;
- b) os processos e controles são centrais ao funcionamento das organizações;
- c) a impessoalidade nas relações é uma característica fundamental;
- d) a periferia operacional é separada do núcleo estratégico;
- e) os serviços são moldados como quasi-mercados.

**4. (ESAF – AnaTA MTUR – 2014) Correlacione as colunas abaixo atribuindo as características descritas na Coluna II à forma de administração correspondente, constante da Coluna I.**

**Ao final, selecione a opção que contenha a sequência correta para a Coluna II.**

COLUNA I	COLUNA II
(1) Administração Patrimonialista	( ) É a administração baseada em um serviço civil profissional e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo.
(2) Administração Burocrática	( ) Prega que a melhor forma de combater o clientelismo é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões em que o critério de êxito seja sempre o melhor atendimento ao cidadão-cliente.
(3) Administração Gerencial	( ) É uma administração do Estado, mas não é pública. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo.

- a) 1, 2, 3
- b) 3, 2, 1
- c) 2, 3, 1
- d) 2, 1, 3
- e) 1, 3, 2

**5. (FCC - Aud (TCE - CE) – 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.

**6. (ESAF – AFRFB – 2014) Considerando-se os modelos teóricos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial, é correto afirmar que:**

- a) a Administração Pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, pregando o formalismo, rigidez e o rigor técnico.
- b) a Administração Pública burocrática pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
- c) a Administração Pública burocrática prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores.
- d) a Administração Pública Gerencial é autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.
- e) a Administração Pública Gerencial assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos com o controle de procedimentos.

**7. (ESAF – AFRFB – 2012) Sobre o modelo de Administração Pública Burocrática, é correto afirmar que:**

- a) pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
- b) assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos.
- c) prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores.
- d) preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e descentralização de funções.
- e) o administrador público prega o formalismo, o rigor técnico e preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas.

**8. (FCC - Aud (TCE - CE) - 2015) Não diz respeito ao modelo gerencial de gestão da Administração pública:**

- a) controle a posteriori dos resultados.
- b) descentralização e redução dos níveis hierárquicos.
- c) competição administrativa no interior do próprio Estado.

- d) verticalização das estruturas e separação entre esferas de decisão e de execução.
- e) terceirização de atividades auxiliares ou de apoio.

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

- a) Foco nos cidadãos, como beneficiários da administração.
- b) Avaliação do desempenho, como instrumento efetivo de gestão.
- c) Ênfase na inovação, como característica básica de gestão.
- d) Foco em processos, como instrumento de controle.
- e) Busca de resultados, como fator determinante de gestão.

**10. (FCC ACE TCE CE- Controle Externo/Auditoria Governamental – 2015). Sobre as formas de controle, é correto afirmar que o controle:**

- a) por resultados objetiva assegurar o cumprimento das regras e procedimentos.
- b) por resultados enfatiza o cumprimento dos procedimentos visando a assegurar o alcance das metas previstas.
- c) social incorpora a participação social aos processos decisórios, embora somente de maneira consultiva.
- d) de procedimentos é um instrumento da Administração pública gerencial, na medida em que garante a legalidade.
- e) de procedimentos é característica do modelo burocrático, o que pode resultar em morosidade.

**11. (FCC – Auditor TCM-RJ – 2015) No processo de evolução da Administração pública, o paradigma pós-burocrático que conduziu ao modelo gerencial introduziu, como inovação em relação ao modelo anterior:**

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

**12. (CESPE – AnaTA SUFRAMA – Geral – 2014) Acerca da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir:**

**No Estado patrimonial, a estrutura pública é tida como extensão do poder do soberano, de modo que seus servidores possuem status de nobreza.**

- a) Certo
- b) Errado

**13. (CESPE – AUFC – Controle Externo – Auditoria Governamental – 2013) Acerca da administração pública – do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático –, julgue o item seguinte:**

**A administração pública burocrática foi adotada em substituição à administração patrimonialista, segundo a qual não havia separação entre a res publica e a res privada.**

- a) Certo
- b) Errado

**14. (CESPE – TÉCNICO BACEN) – Área 1 – Suporte Técnico-Administrativo – 2013) Com referência aos principais modelos de administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.**

**Um dos principais modelos da administração pública é o modelo burocrático, segundo o qual o Estado é uma extensão do poder soberano, e o interesse público e o privado são confusos, sem diferenciação entre os bens do governante e os bens públicos.**

- a) Certo
- b) Errado

**15. (FCC – 2010 Sec Exec – SERGAS) São consideradas críticas ao modelo burocrático de administração:**

- a) limitação da espontaneidade e despersonalização do relacionamento.
- b) conflito entre público e privado e informalidade.
- c) substituição dos objetivos pelas normas e eficiência.
- d) integração das pessoas e limitação da espontaneidade.
- e) informalidade e eficiência.

**16. (FUNRIO – Administração - 2013) Pode-se dividir em três as formas de administrar o Estado:**

- [1] administração patrimonialista,**
- [2] administração pública burocrática e**
- [3] administração pública gerencial.**

**Nas duas últimas formas, o modelo de administração pública que se encontra no funcionamento do Estado é a administração burocrática. A administração burocrática está associada ao tipo ideal de dominação racional-legal de Max Weber que adota princípios para funcionamento.**

**Qual dos princípios pertence à Administração Burocrática de Max Weber?**

- a) Impessoalidade nas relações.
- b) Flexibilidade de cargos.
- c) Tempos e movimentos.
- d) Comunicação circular.
- e) Organização informal.

**17. (CESPE - TCE-RO – 2013) No que concerne à administração pública, julgue o próximo item.**

**Uma organização pública que, para evitar a hierarquização, busque maior flexibilidade deverá adotar o modelo da administração pública burocrática que, apesar de lento, é simples e não privilegia maiores formalismos.**

- a) Certo
- b) Errado

**18. (CETRO – 2013 ANVISA - Área 1) Quanto aos 3 (três) modelos de Administração Pública, assumidos ao longo dos anos, assinale a alternativa correta.**

a) Na Administração Pública Burocrática, surgida na segunda metade do século XIX como forma de combate ao patrimonialismo, são princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, sendo que os controles administrativos visam a evitar a corrupção e o nepotismo.

b) Na Administração Pública Patrimonialista, que durou até a segunda metade do século XIX, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, porém seus servidores não possuíam status de nobreza real, sendo que a res publica se diferencia da res principis, e o combate ao nepotismo e à corrupção são princípios basilares desse modelo de Administração.

c) Na Administração Pública Gerencial, surgida na segunda metade do século XX, há um rompimento total com os princípios da Administração Pública Burocrática, posto que a diferença fundamental entre ambas está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da Administração Pública, que continua sendo um princípio fundamental.

d) Na Administração Pública Burocrática, pode-se referir como um de seus princípios fundamentais a garantia de poder do Estado, traduzida no controle como própria razão de ser do funcionário, o que impede que o Estado volte-se a si próprio e sirva somente à sociedade.

e) A Administração Pública Patrimonialista durou por muito tempo, visto que, mesmo com o capitalismo e a democracia se tornando dominantes, o mercado e a sociedade civil não se distinguem do Estado.

**19. (CETRO - Ana Proc (Campinas) - 2012) Baseando-se nos modelos teóricos de Administração Pública, leia o trecho abaixo.**

**“A Revolução Industrial e o surgimento do Estado Liberal contribuíram para uma nova ótica sobre o papel do Estado, dando espaço ao surgimento desse modelo, baseado na impessoalidade, no profissionalismo e na racionalidade”.**

**O modelo a que se refere a descrição acima é o Modelo:**

- a) patrimonialista.
- b) burocrático.
- c) gerencial.
- d) racionalista.

**20. (CETRO – 2012 - - ACI Campinas) Com base nos conceitos de Administração Pública Gerencial, é correto afirmar que:**

- a) constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática, negando todos os seus princípios anteriores.
- b) a diferença fundamental entre a Administração Pública Gerencial e a Burocrática está na forma de controle.
- c) apesar das mudanças implementadas com a Administração Pública Gerencial, o plano da estrutura organizacional não sofre nenhum tipo de alteração.
- d) assim como na Administração Pública Burocrática, a Administração Pública Gerencial vê o cidadão somente como contribuinte de impostos.

**21. (FGV - AFRE RJ - 2008) A respeito da Administração Pública, é correto afirmar que:**

- a) no plano administrativo, a Administração Pública burocrática surgiu junto com o Estado liberal, como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo
- b) a regra geral para a atuação do Estado na prestação de serviços públicos no Brasil não é a universalização.
- c) a construção de modelos de parceria entre o setor público e o setor privado é uma inovação do início deste século.
- d) a centralização da Administração Pública foi o modelo desenvolvido na Reforma Administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei 200/67.
- e) a Constituição Federal de 1988 representou um avanço na institucionalização dos critérios da Administração Pública gerencial no Brasil.

Comentários. Na letra E, temos um tema que será visto em aulas futuras. Mas está errada e já adianto que foi um retrocesso do ponto de vista gerencial. A letra D inverte. Foi a **des**centralização. A letra C traz para o século XXI algo que já ocorria no século XX e por isso está errada. A letra B diz que a regra geral não é a universalização, mas é sim, logo, errada. E a A está perfeita. O que poderia gerar dúvida era a contextualização histórica. Realmente esse modelo surgiu junto com o Estado Liberal e para dar fim às práticas patrimonialistas (corrupção e nepotismo, por exemplo).

## 10. Gabarito

1.	A
2.	A
3.	A
4.	C
5.	E
6.	A
7.	B
8.	D
9.	D
10.	E
11.	E
12.	A
13.	A
14.	B
15.	A
16.	A
17.	B
18.	A
19.	B
20.	B
21.	A

## 11. Bibliografia

Lopes, Sérgio. "Burocracia : Prospecção De Um Conceito." *Análise Social*, vol. 10, no. 37, 1973, pp. 51–78. Segunda Série, [www.jstor.org/stable/41008102](http://www.jstor.org/stable/41008102).

Abrucio, Fernando Luiz (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10.

Bresser Pereira, L. C. (2001). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: W. e. Pinheiro, *Brasil: um século de transformações*. SP: Cia das Letras.

Bresser Pereira, L. (1998). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*.

Faoro, R (2012). Os donos do poder: formação do patronato brasileiro (5º edição). Rio de Janeiro. Editora Globo.

Martins, Luciano (1997). Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. ENAP

Paludo, Augustinho (2015). Administração Pública. (4º edição). Método Ed.

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República.

Weber, M. (2015). Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília. UNB.

Bresser, Pereira – **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** in: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>

Por hoje é só pessoal!

Espero vê-los na aula 7 ;)

Se tiver alguma dúvida sobre o curso e quiser saná-la antes de efetuar a compra, entre em contato comigo:

e-mail: [ronaldofonseca@estrategiaconcursos.com.br](mailto:ronaldofonseca@estrategiaconcursos.com.br)

Um forte abraço e ótimos estudos!

# 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.