



# Aula 00

Administração Pública para AFRFB

Prof. Marcelo Soares

2019

## Sumário

APRESENTAÇÃO .....	3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO? .....	5
MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PATRIMONIALISTA E BUROCRÁTICO .....	7
INTRODUÇÃO.....	7
TIPOS DE DOMINAÇÃO .....	9
ESTADO MONÁRQUICO – ABSOLUTISTA E O PATRIMONIALISMO .....	10
BUROCRACIA .....	11
PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO .....	14
MODELO GERENCIAL .....	15
<i>Modelo Gerencial x Modelo Burocrático</i> .....	15
<i>Princípios do Modelo Gerencial</i> .....	17
<i>New Public Management (os três estágios do gerencialismo)</i> .....	18
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR.....	20
LISTA DE QUESTÕES.....	34
GABARITO .....	40
RESUMO DIRECIONADO .....	41
REFERÊNCIAS .....	45

## Apresentação

Olá Gavião, tudo bem?

Meu nome é Marcelo Soares e eu quero te dar as boas-vindas a esse curso.

Aqui na **DIREÇÃO CONCURSOS** sou professor das disciplinas de Administração Geral e Administração Pública.

Caso não me conheça, permita-me fazer uma breve apresentação: sou graduado, pós-graduado e mestrando em Administração. Atualmente exerço com muito orgulho o cargo de Auditor do Estado de Mato Grosso (aprovado em 3º lugar). Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Meu primeiro cargo público (emprego público, na verdade) foi aos 18 anos na Agência de Fomento do Estado do Amazonas (1º lugar). Depois peguei gosto pela coisa: fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá (13º lugar), Auditor Governamental do Piauí (7º lugar) e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª, TRT-11ª), Administrador da EBCT (2º lugar), dentre vários outros.

Tão grande quanto a lista de aprovações foi a lista de reprovações. Não pense que meu caminho foi fácil. Já reprovei por muito e já reprovei por pouco. Já passei no topo da lista e não fui nomeado e já fui nomeado quando nem acreditava que seria. Enfim, em dez anos respirando concursos passei por muita coisa. Hoje, posso lhe dizer com segurança que não importa onde você mora e quão distante o cargo de AFRFB pareça no momento. Você pode!

Se não dispõe de tranquilidade financeira suficiente para uma preparação de longo prazo, você pode buscar concursos-escada. Não há nada de errado em vir de baixo. Se não tiver um alicerce mínimo, construa-o. Ao se preparar para a Receita Federal alguns concursos parecerão fáceis de passar. Não porque sejam fáceis, mas porque você estará muito bem preparado.

A única coisa que não pode fazer é desistir de seus sonhos.

Quer ser Auditor da Receita Federal? Não pare até ser Auditor da Receita Federal. Não se contente com menos do que aquilo que almeja ser. Se para isso tiver que enfrentar reprovações, reprove. Chore, sofra e no dia seguinte recomece. Crie esse compromisso com seu sonho e se torne, desde hoje, um Auditor em formação. Tudo que aprenderá daqui pra frente será para exercer bem suas futuras atribuições. Conte comigo para te colocar na direção certa.

Não vou negar que nossa matéria tem suas dificuldades, sendo considerada por muitos como "decoreba" ou "subjetiva demais". Não temos como mudar a forma como algumas bancas trabalham a matéria, contudo, com muitos exemplos, esquemas e "jurisprudências" da banca tenho certeza que você conseguirá compreender o assunto e como ele se relaciona com os demais. Isso faz uma diferença tremenda em Administração.

Esse curso foi formatado para ser seu **ÚNICO material de estudo** dos tópicos de Administração Pública. Possuir uma única fonte de estudos é uma vantagem fenomenal. Sem qualquer tipo de exagero para que você pudesse cobrir o conteúdo apenas com livros doutrinários você precisaria, por baixo, de uns 8 a 10 livros. Estudaria uma quantidade absurda de coisas que não cai até conseguir filtrar o que realmente importa.

O curso foi formatado de uma maneira completa e especializada. Além do material escrito (completo), você também terá as videoaulas com a fera/mito: professor Marco Ferrari!!

Antes que eu esqueça:  você pode baixar os vídeos!! Vai poder assistir acelerando, pausando, voltando, pulando, revisando no carro, na rua, na chuva, na fazenda ou numa casinha de sapê. Falando dos vídeos, deixa eu chamar o professor Marco Ferrari aqui para a nossa conversa.

Fala Professor Marcelo! Olá meu amigo, minha amiga, peço licença para entrar na sua casa e conversamos um pouco sobre nossa amada administração. Como o próprio Professor Marcelo já colocou a nossa disciplina tende a ser um pouco subjetiva, mas já temos a solução!

Nossas aulas serão sempre acompanhadas de várias questões para, a medida que o conteúdo vá evoluindo, você possa visualizar como aquilo é cobrado na prática.

Lembro a você que a análise das questões comentadas é de suma importância para que seu aproveitamento na matéria seja excelente.

Bom, vou deixar vocês com esse mestre da administração e espero nosso encontro lá nas aulas.

Forte abraço e sucesso sempre!

“Ah Marcelo.. eu não gosto de curso on-line porque tenho dificuldade. Fico com dúvidas na matéria.”

Você terá um canal de comunicação direto comigo. Poderá encaminhar todas as suas dúvidas por meio de um canal exclusivo na área do aluno. Pessoalmente irei te ajudar e tenho o compromisso de responder em no máximo 48 horas (a meta é em 24 horas). Nada de ficar com dúvida, combinado?

Nunca estudou Administração? Não tem problema. Esse curso vai atender você. Se você é graduado em Administração e quer uma abordagem mais objetiva com foco em revisar o conteúdo e treinar resoluções de questões, esse curso vai te atender também. No final da aula temos o **RESUMO DIRECIONADO**. Nesse resumo vou colocar só o indispensável para a sua prova e de forma bem esquematizada (tabelas e mapas mentais) de modo que se você tiver segurança naquele assunto pode revisar diretamente pelo resumo.

Uma das grandes dificuldades que os alunos possuem é a revisão dos conteúdos. Sabemos que muitos insistem em não nos ouvir e seguem estudando sem nunca revisar o material. Pensamos nesses alunos rebeldes também. A cada duas aulas ou três aulas teremos os **TESTES DE DIREÇÃO**. Esses testes vão exigir que você recorde os pontos principais das aulas anteriores. Nos meus cursos gosto de colocar nos testes de direção alguns esquemas das aulas para você completar ou alguns conceitos para você fazer associação. Tudo para refrescar sua memória. Lembrando dos mapas mentais e tabelas, você conseguirá resolver grande parte das questões, o que torna seu processo de revisão muito mais eficiente.

Uma coisa que gosto de deixar bem clara: todos professores aqui da **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. O trabalho de elaboração dos cursos não termina. Sempre estarei atento aos pedidos dos alunos buscando aprimorar mais e mais o curso, então se tiver qualquer tipo de dúvida ou sugestão não deixe de entrar em contato pelo e-mail ([marcelosoaresprof@gmail.com](mailto:marcelosoaresprof@gmail.com)) ou pelo perfil do Instagram: [@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares)

## Como este curso está organizado?

Neste curso nós veremos EXATAMENTE o que foi exigido no último edital do concurso da **RECEITA FEDERAL**. Os tópicos cobrados foram os seguintes:

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: 1. Organização do Estado e da Administração Pública. 2. Modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. 3. Experiências de reformas administrativas. 4. O processo de modernização da Administração Pública. 5. Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública. 6. Governabilidade, governança e accountability. 7. Governo eletrônico e transparência. 8. Qualidade na Administração Pública. 9. Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública. 10. Gestão Pública empreendedora. 12. Controle da Administração Pública. 13. Ética no exercício da função pública..

Não sei se você já está sabendo, mas a ESAF que era a banca tradicional do concurso da Receita Federal largou o mundo dos concursos. Acho que ela ficou cansada da vida de estudos também...rsrs. Assim, nós utilizaremos três bancas como referência para nossas aulas: **Fundação Carlos Chagas- FCC**, **Fundação Getúlio Vargas – FGV** e **CEBRASPE/CESPE**.

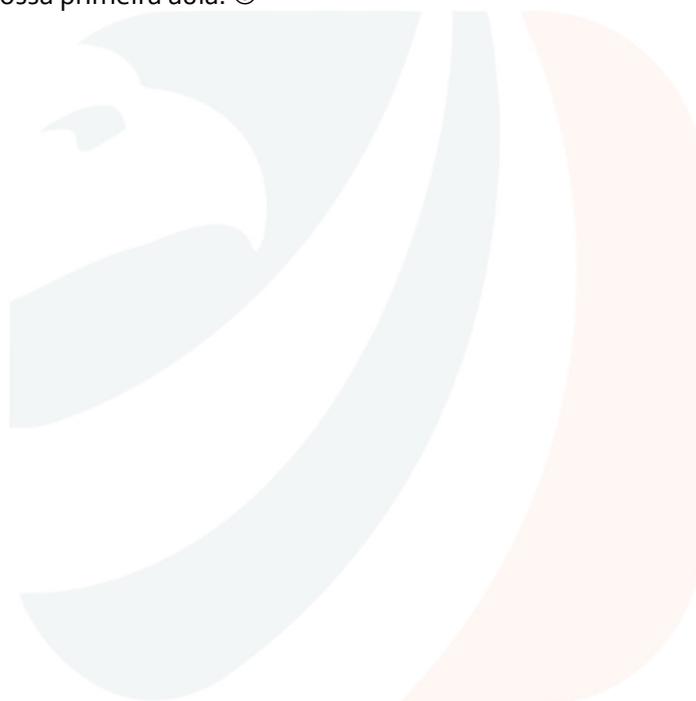
Para cobrir todos os tópicos do edital, nosso curso está organizado da seguinte forma:

Aula	Data	Conteúdo do edital
00	10/01/2019	<i>Modelos Teóricos de Administração Pública: Patrimonialista e Burocrático</i>
01	20/01/2019	<i>Modelos Teóricos de Administração Pública: Gerencial; Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública.</i>
02	25/01/2019	<i>Teste a sua direção – aulas 00 e 01</i>
03	30/01/2019	<i>Experiências de reformas administrativas; O processo de modernização da Administração Pública</i>
04	09/02/2019	<i>Governabilidade, Governança e Accountability</i>
05	14/02/2019	<i>Teste a sua direção – aulas 03 e 04</i>
06	19/02/2019	<i>Transparência.</i>
07	28/02/2019	<i>Governo eletrônico</i>
08	05/03/2019	<i>Teste a sua direção – aulas 06 e 07</i>
09	10/03/2019	<i>Organização do Estado e da Administração Pública</i>
10	20/03/2019	<i>Ética no exercício da função pública</i>
11	25/03/2019	<i>Teste a sua direção – aulas 09 e 10</i>
12	30/03/2019	<i>Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na</i>

		<i>Administração Pública.</i>
13	10/04/2019	<i>Controle da Administração. Qualidade na Administração Pública.</i>
14	20/04/2019	<i>Gestão Pública empreendedora.</i>
15	25/04/2019	<i>Teste a sua direção – aulas 12, 13 e 14</i>

Perceba que temos um conteúdo amplo pela frente. Gosto de dividir bem o conteúdo para que você consiga terminar cada aula em uma única rodada de estudos (em 1h30 -2h). Além disso, aulas muito longas tendem a ficar cansativas e gerar uma certa dispersão. A ideia é transmitir o conteúdo de forma bem direcionada e clara. Nada de complicar as coisas, combinado?

Então vamos para nossa primeira aula. 😊



## Modelos teóricos de Administração Pública: Patrimonialista e Burocrático

**Tópico(s) do edital:** 2. Modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

### Introdução

Tudo tem um começo. Para falarmos de Administração Pública precisamos falar de alguns conceitos fundamentais, tais como Estado e Governo.

“Ah Marcelo...eu estou estudando isso em Direito Constitucional...”

Eu sei meu amigo (a). Você certamente está estudando Direito Constitucional de modo que conversaremos só o extremamente necessário para contextualizar o assunto, tudo bem?

Podemos conceituar o Estado como “organização burocrática que possui o **poder de legislar e tributar** sobre a população de um determinado território; é a única estrutura organizacional que possui o ‘**poder extroverso**’, ou seja, o poder de constituir **unilateralmente** obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites. (Paludo, 2010).

Perceba que o Estado, por si, é um ente intangível, ou seja, não é uma pessoa ou uma coisa. Dessa forma, para materializar todas as funções que atribuímos ao Estado temos um agente político denominado de **Governo**.

O Governo então é essencialmente um instrumento (um dos elementos) do Estado o qual traduz o modo de administrar todas essas funções.

---

*Relembrando o Direito Constitucional: O Estado é composto por três elementos básicos: povo, território e governo soberano.*

---

Independente da forma de governo (Monarquia ou República), será que os governantes conseguem fazer tudo sozinhos?

Vejamos nosso caso, que vivemos em uma República, será que basta elegermos alguns representantes que eles diretamente executarão todas as funções: serão os professores das escolas, médicos dos hospitais, recolherão os tributos, serão os policiais nas ruas, etc. É claro que não.

Dessa forma, percebemos que o Governo também não consegue fazer tudo sozinho e por isso precisa de uma estrutura, um aparelho, um instrumento de execução de suas políticas públicas. E é aí meu amigo (a) que temos a **Administração Pública** – um instrumento hierarquizado que **executa** as políticas definidas no âmbito do Governo.

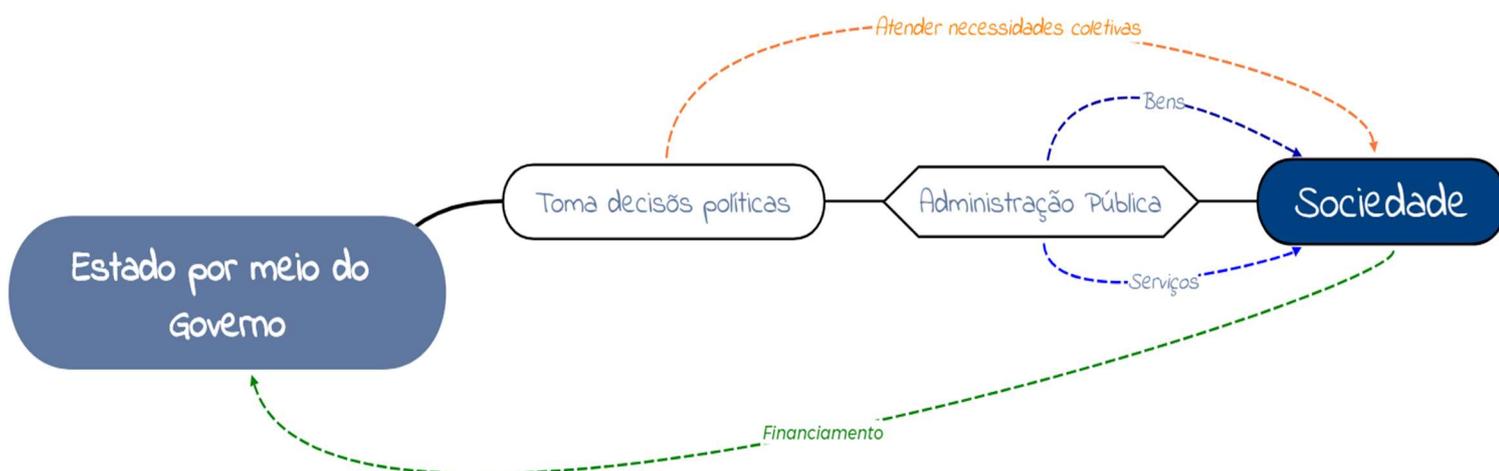
Consolidando:

<b>Estado</b>	Ente intangível	Detém o poder	Objetivo: Bem comum
<b>Governo</b>	Agente Político	Exerce o poder	Instrumento do Estado
<b>Administração Pública</b>	Aparelho	Executa	Instrumento do Governo

Fonte: Paludo (2013) - Adaptado

Podemos ainda esquematizar as relações entre Estado, Governo e Sociedade da seguinte forma: a) Sociedade financia o Estado. b) O Estado por meio do Governo toma decisões políticas. c) as decisões políticas são executadas/implantadas por meio da Administração Pública. Tranquilo, né?

**Administração Pública**, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum. (Matias-Pereira, 2018)



Gosto de fazer essa introdução para que perceba que esses conceitos estão interligados. Isso é importante para compreender que mudanças, por exemplo, no Estado inevitavelmente interferirão no Governo e na Administração Pública. É exatamente isso que estudaremos em boa parte de nosso curso: como as mudanças na sociedade, no Estado e no governo ao longo do tempo provocaram alterações na administração pública.

## Tipos de dominação

Agora que a gente já conversou um pouco, eu quero te fazer uma proposta: eu vou ficar em casa, aí você e seus amigos pagam minhas contas, contratam pessoas para garantir a minha segurança e de agora em diante devem me obedecer. E aí você topa?

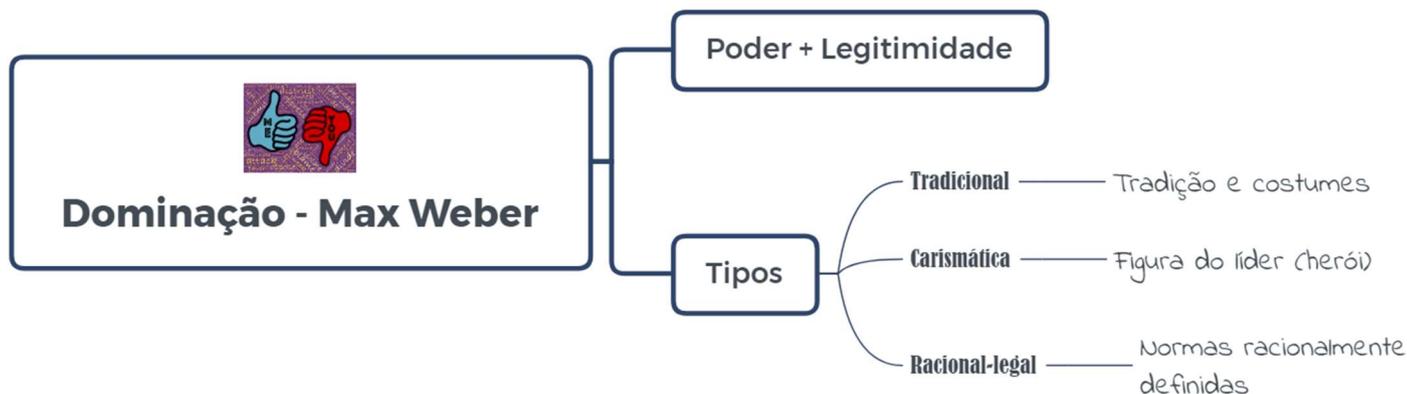
Falando assim parece loucura, né? Mas já percebeu que é mais ou menos isso que acontece nas monarquias? Hoje, evidentemente, existe uma estrutura legal que limita os poderes dos monarcas, porém séculos atrás esses poderes eram praticamente ilimitados.

Max Weber, ao perceber essa situação, começou a estudar quais os fatores que faziam com que uma pessoa, grupo de pessoas ou a população inteira de um país aceitasse seguir ordens de um soberano e, mais do que isso, percebessem como legítimo o direito desse soberano de dar ordens.

Desse estudo, Weber propôs o conceito de dominação. Dominação seria exatamente essa ideia de poder (ordenar e ser obedecido) acrescido de legitimidade (percepção de que o soberano tem o direito de ordenar) e classificou a dominação em três tipos: tradicional, carismática e racional-legal. Vejamos cada um dos tipos de dominação:

- **Dominação tradicional:** baseia-se na tradição e nos costumes. É o que acontecia, por exemplo, em tribos indígenas ou clã de bárbaros, nos quais o melhor caçador assumia papel social relevante, sendo sua opinião seguida por todos. Ao morrer, esse papel de liderança era transferido para o seu filho.
- **Dominação carismática:** decorre de características pessoais da figura do líder. As pessoas o seguem porque o percebem como um herói, aquela pessoa que possui um talento superior ou uma capacidade extraordinária.
- **Dominação racional-legal (burocrática):** decorre das normas legais racionalmente definidas— confere-se legitimidade e poder à autoridade, pois acredita-se que ela foi formalmente constituída. Se eu te perguntasse: por que obedecemos a uma ordem judicial, por exemplo?

Você, essencialmente, responderia que o juiz possui poder para fazer determinações porque a lei assim o estabelece já que ele foi investido no cargo de magistrado, conforme a Constituição Federal, etc. No fundo, obedecemos porque acreditamos que na ideia de que a lei representa a vontade de todos de modo que se a lei estabelece que devemos obedecer uma ordem judicial nós obedecemos.



Com a saída da ESAF esse tópico perdeu um pouco de importância, então vamos prosseguindo vendo os modelos teóricos da Administração Pública e como eles se relacionam com os tipos de dominação descritos por Max Weber. Vamos iniciar pelo patrimonialismo.

## Estado Monárquico – Absolutista e o Patrimonialismo

L'État c'est moi. Não, não foi um gato que apertou teclas aleatórias aqui. A frase está em francês e significa: "O Estado sou eu". Essa frase, atribuída a Luís XIV, representa a essência do que é o Estado Monárquico Absolutista e do que é o modelo patrimonialista da Administração.

Todas as características que estudaremos no patrimonialismo decorrem dessa ideia de **confundir a esfera pública e a esfera privada**. Essa confusão ocorre porque nos Estados Monárquicos todo o aparelho estatal (administração pública) funciona como uma extensão do poder do soberano.

Algumas questões, seguindo Chiavenato (2016), pontuam que na administração pública patrimonialista não se diferencia a *res publica* (coisa pública) das *res principis* (coisa do monarca). É exatamente o que acabamos de ver só que falando difícil...rsrs

Toda vez que eu estudo essa parte eu fico pensando: "Como as pessoas aceitavam isso? Não se revoltavam com essa postura?". Temos que procurar entender como era a percepção de mundo das pessoas daquela época.

A maior parte dos autores defende a ideia de que esse **caráter patrimonial se legitima** (ou seja, assume aparência de legitimidade, validade.) na crença da **tradição**, da **hereditariedade**, ou sejam, podemos dizer que o patrimonialismo é um modelo que se baseia na **dominação tradicional**.

Entendendo um pouco melhor: as pessoas aceitavam o caráter patrimonial da administração porque não sabiam que poderia ser feito de outra forma, sempre tinha sido assim (tradição). Os governantes eram sucedidos por seus filhos, o que na visão da época e ainda hoje nas monarquias, é considerada uma forma legítima de sucessão de poder (hereditariedade) e porque viviam em uma época de frequentes conflitos e percebiam no monarca a figura de um líder que seria capaz de protegê-los de invasões externas.

"Beleza Marcelo, mas isso faz muito tempo. Por que estudar isso?"

Olha...apesar de fazer bastante tempo, muitas práticas que eram vistas naquela época na relação entre o monarca e a administração pública ainda existem até hoje. Um triste exemplo dessas práticas é a corrupção. Quando um agente público incorpora ao seu patrimônio algo que pertence à esfera pública (olha aí a confusão entre as duas esferas) temos uma prática patrimonialista.

Outra prática típica do patrimonialismo são as **indicações pessoais para cargos públicos**. Não havia concursos públicos nos Estados Absolutistas, sendo que os cargos públicos eram preenchidos de acordo com o parentesco (**Nepotismo**), status, favoritismo e amizade. Uma vez investidos nos cargos os servidores detinham *status* de nobreza real.

Algumas questões ao se referirem ao patrimonialismo da época monárquica utilizam os conceitos de prebendas e sinecura, vejamos o que significa cada um desses termos.

**Sinecura:** emprego ou função que não requer muito trabalho e sem muita responsabilidade.

**Prebenda:** pagamento em espécie, através de bens ou favores a agentes públicos em troca de lealdade.

Para diferenciar os dois conceitos na prova, pessoas maldosas associarão o conceito de sinecura aos “aspones” (assessores de porcaria nenhuma) e prebenda aos “mensalinhos” pagos a agentes políticos corruptos. Nós, que somos do bem, não faremos essa associação.

Vamos pegar uma questão do CESPE para aquecer:

**CESPE – MTE – 2008)** A administração patrimonialista representa uma continuidade do modelo inspirado nas monarquias e prevalecente até o surgimento da burocracia, sendo a corrupção e o nepotismo inerentes a esse modelo. Aos cidadãos se concedem benesses, em vez da prestação de serviços, e a relação entre o governo e a sociedade não é de cidadania, e sim de paternalismo e subserviência.

#### RESOLUÇÃO:

Gosto dessa questão porque ela faz um ótimo apanhado do que é a administração patrimonialista: inspirado nas monarquias, corrupção e nepotismo, concedem-se benesses aos cidadãos (prebendas e sinecura), relação paternalista de subserviência entre governo e sociedade.

**Gabarito: Certo**

Sinecura e prebendas são termos típicos da época dos Estados Absolutistas. Como sabemos, muitas práticas patrimonialistas persistem até hoje e constituem o que denominamos de **clientelismo**.

**Clientelismo:** consiste em subsistema político baseado em trocas. A máquina pública é utilizada pelo titular do poder visando atender interesses pessoais por meio da concessão de benefícios a terceiros que, em troca, ficam vinculados com aquele que lhe prestou o favor, devendo retribuir o que lhe foi concedido por meio de apoio político.

Na hora de resolver questões para identificar o patrimonialismo, sugiro procurar pelas seguintes palavras-chave:

**Palavras-chave do patrimonialismo:** confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses, clientelismo.

## Burocracia

Como você pode imaginar chegou um ponto que a sociedade percebeu que o patrimonialismo não era uma ideia tão boa..rsrs. Iniciaram-se então as revoltas e clamores sociais para criar mecanismos capazes de limitar os poderes dos monarcas e governantes. Você, futuro Auditor da Receita Federal, deve ter estudado ou está estudando esse mesmo movimento dentro do Direito Constitucional. Lá você viu que foi a época de positivizar direitos fundamentais, criar uma separação entre as esferas públicas e privadas e criar constituições escritas, etc. Esse clamor social também provou mudanças no âmbito da Administração Pública.

A Administração Pública, a partir da segunda metade do século XIX, começa a rever suas práticas e a instituir controles para evitar a corrupção e o nepotismo. Para tanto, em seu modelo ideal proposto por Max Weber, a Burocracia segue alguns princípios básicos: **profissionalismo (muito relacionado a ideia de carreira pública), meritocracia, impessoalidade, o formalismo e a hierarquia**. Todas ideias baseadas na **dominação racional-legal** (aquela que vimos há pouco).

Pense comigo: qual a melhor maneira de evitar arbitrariedades? Certamente é criando regras.

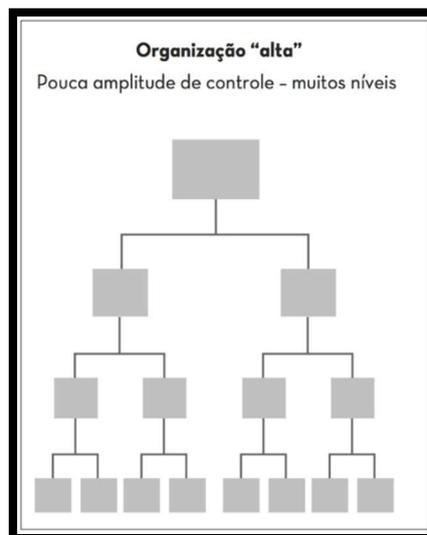
Essa também foi a solução encontrada por Weber para que as pessoas fossem tratadas de forma impessoal pela Administração Pública e para tanto era necessário um conjunto de normas definindo exatamente o que fazer e como fazer. Weber acreditava que com um bom número de procedimentos e normas seria possível gerar **previsibilidade** das situações e, em consequência, **decisões mais rápidas**.

Eu até imagino o que você deve estar pensando: "Modelo burocrático é um modelo com decisões rápidas?!?!"

Entenda: dentro de um modelo **ideal** de burocracia haveria normas e procedimentos suficientes para todos os tipos de decisão a serem tomadas. Assim, um servidor conhecendo bem as normas seria capaz de lidar com todas as situações de uma forma rápida e impessoal. Era isso que pensava Weber e, cá entre nós, faz bastante sentido, não acha?

Na prática, sabemos que não funcionou tão bem assim. Ocorreram diversas disfunções, as quais estudaremos mais à frente. Por enquanto, vejamos as **principais características da burocracia**, segundo Weber:

- **Caráter legal das normas:** as atividades dos servidores estão fortemente ligadas ao cumprimento das normas.
- **Caráter formal das comunicações:** as comunicações devem ser escritas, formatadas e encaminhadas de acordo com as normas e procedimentos.
- **Rotinas e procedimentos padronizados:** dentro da ideia de criar previsibilidade, uma característica da burocracia é possuir rotinas e procedimentos padronizados.
- **Competência técnica e meritocracia:** valoriza-se o mérito e a competência técnica. As pessoas deixam de ser contratadas por parentesco para serem contratadas de acordo com a sua competência. O concurso público é um exemplo de instrumento tipicamente burocrático, pois valoriza esses fatores.
- **Especialização e profissionalização:** Weber defendia a ideia de carreira pública, ou seja, de profissionais especializados nas rotinas e procedimentos típicos da Administração e que tivessem dentro do trabalho na área pública sua principal ocupação. A ideia subjacente da profissionalização é que a principal fonte de renda do servidor decorra do cargo público não sendo necessário que o servidor burocrata possua outras ocupações ou dedique-se a práticas patrimonialistas.
- **Previsibilidade e decisões constantes, rápidas:** no modelo burocrático em vista da quantidade de rotinas e procedimentos temos uma previsibilidade das situações que podem ocorrer o que torna mais rápido e constante (mesmas decisões para situações semelhantes) o processo de decisão.
- **Centralização das decisões (organização linear) e hierarquia funcional:** as organizações burocráticas têm vários níveis hierárquicos (organizações lineares – organizações altas), sendo as decisões centralizadas no topo da estrutura organizacional. A divisão de tarefas é realizada por atividades similares (hierarquia funcional).



Fonte: Chiavenato (2015) – Adaptado

Perceba que a burocracia não foi algo ruim, pelo contrário, representou uma grande evolução em relação ao patrimonialismo. A percepção negativa que temos hoje da burocracia decorre dos problemas (**disfunções**) que começaram a ocorrer com o passar do tempo.

O Estado foi assumindo cada vez mais atribuições e os profissionais burocráticos que se tornaram especialistas em normas e procedimentos já não conseguiam lidar com todos os tipos de demanda. Na verdade, foi pior do que isso: os profissionais burocráticos esqueceram-se dos objetivos das normas. A preocupação principal se tornou cumprir e seguir as normas ficando o cidadão em segundo plano. Nesse sentido, diz-se que o **modelo burocrático é autorreferido**, ou seja, voltado para si e não para o cidadão.

Os controles administrativos, instituídos como formas de combater a corrupção e o nepotismo, eram sempre *a priori* (prévio, antes de acontecer) e criaram um sentimento de desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos, sendo sempre necessários rígidos controles dos processos, por exemplo, na administração de pessoal, nas compras e no atendimento. Chiavenato (2016) contextualiza muito bem esse período:

A qualidade fundamental da administração burocrática foi a **efetividade no controle dos abusos**. Seus defeitos são a **ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos** vistos como clientes. Esses defeitos, entretanto, não se revelaram determinantes na época do surgimento da administração pública burocrática, pois os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado se limitava a manter a ordem, administrar a justiça e garantir os contratos e a propriedade. (Chiavenato, 2016, p.109)

Vejamos outras disfunções da burocracia que podem aparecer na sua prova:

- **Apego excessivo a normas e regulamentos**
- **Excesso de papel**
- **Controle de meios (processos) e não nos resultados:** dentro da perspectiva burocrática, um bom processo é aquele que obedece às normas e procedimentos. Em vista do apego a normas e regulamentos preocupava-se mais com os controles de meios (dos processos) do que com o controle de resultados.

- **Despersonalização:** o excesso de apego à impessoalidade fez com que as pessoas e mesmo os servidores fossem tratados de forma despersonalizada, ou seja, sem considerar suas características enquanto indivíduo, mas apenas quando cargo que ocupa dentro da organização. Não havia equidade no tratamento.
- **Apego à hierarquia:** em decorrência da despersonalização (pessoas vistas como cargos), existe um apego excessivo à hierarquia, sendo as decisões centralizadas no topo da estrutura organizacional.
- **Resistência à mudança:** o apego aos manuais e procedimentos torna custoso para o servidor que haja mudanças. As rotinas e procedimentos já estão tão internalizados que alterações parecem desagradáveis para os servidores.
- **Fisiologismo:** A dominação racional-legal é exercida por uma elite burocrática que conduz a máquina pública colocando os seus próprios interesses à frente das demandas dos cidadãos.

**IMPORTANTE!!**

**Não confunda a burocracia com as disfunções da burocracia**

A Burocracia é o modelo constituído por Weber para garantir a eficiência nas organizações. Em resumo: burocracia é um modelo positivo e que representou um grande avanço em relação ao patrimonialismo.

Disfunções da burocracia correspondem aos problemas que surgiram: apego exagerado às normas, excesso de papel, descaso pelo cidadão, etc.

**Palavras-chave da burocracia:** impessoalidade, meritocracia, racionalidade, previsibilidade, decisões constantes e rápidas.

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

**RESOLUÇÃO:**

O modelo burocrático tem como objetivo principal romper com as práticas do patrimonialismo, as quais decorrem da confusão entre patrimônio público e privado.

**Gabarito: Certo**

## Paradigma pós-burocrático

Embora Weber tenha idealizado a burocracia como forma superior de administração, ele mesmo previu que ela poderia se tornar rígida demais e causar ineficiência. Se em um momento inicial a burocracia apresentou excelentes resultados em um momento posterior o modelo era visto a partir de suas disfunções.

O paradigma pós-burocrático corresponde a um conjunto de ideias que contrariam algumas das práticas burocráticas. Em vez de centralização e desconfiança, baseia-se na confiança e descentralização. Em vez de procedimentos e rotinas rígidos, pauta-se na flexibilidade e orientação para o cidadão (resultado dos processos).

Não se trata de um rompimento com a burocracia, mas de uma revisão de algumas práticas burocráticas. Paludo (2010) sugere que o paradigma pós-burocrático constitui um “meio-termo” entre a gestão pública burocrática e a administração gerencial.

## Modelo Gerencial

### Modelo Gerencial x Modelo Burocrático

O modelo burocrático era funcional para responder às demandas de um Estado pequeno como era o caso do Estado liberal. Apoiava-se em normas rígidas, o que não exigia um sistema descentralizado de gestão. Nesse modelo burocrático, o Estado – cujas funções são mínimas – não tem dificuldade de executar diretamente os serviços sob sua responsabilidade. Com o passar do tempo e com a redefinição do papel do Estado, a administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, visto que suas regras passaram a se sobrepor aos interesses da sociedade. (Matias-Pereira, 2018).

O modelo gerencial apropria-se de muitos princípios da burocracia, tais como: impessoalidade, meritocracia, competência técnica, profissionalização, dentre outros.

#### FIQUE ATENTO!!!

Muitas questões sugerem que o modelo gerencial promove um total rompimento com a burocracia. **Isso está absolutamente errado**. Como acabamos de conversar, o modelo gerencial apropria-se de diversos princípios da burocracia.

**CESPE – ANAC – Analista Administrativo (Área 2) – 2012)** Administração pública gerencial produziu avanços para a gestão do Estado, tendo sido marcada pelo rompimento com princípios da administração pública burocrática e pela adoção da administração por objetivos.

#### RESOLUÇÃO:

A Administração pública gerencial não rompe com os princípios da administração pública burocrática. Como vimos, muitos dos princípios da burocracia são incorporados pelo modelo gerencial. De fato, existem mudanças e uma reorientação do foco do controle, porém está incorreto afirmar que existe um rompimento entre os dois modelos.

**Gabarito: Errado**

A diferença fundamental entre os dois modelos (burocracia x modelo gerencial) está na forma de controle que passa do controle de meios (burocracia) **para o controle de resultados, nos fins pretendidos (modelo gerencial)**. Vamos consolidar outras diferenças:

Modelo Burocrático	Modelo Gerencial
Controle de meios	Controle de resultados
Almeja atender ao interesse público secundário (interesse da Administração)	Almeja atender ao interesse público primário (interesse da sociedade)
A Administração Pública burocrática acredita em	A Administração Pública gerencial pensa na

uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir

A administração é centralizadora, autoritária (não existe confiança)

sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.

Na administração gerencial, a confiança é limitada, permanentemente controlada por resultados, mas pautada pela delegação de poderes e descentralização (preza pela confiança)

**FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário (Administrativo) – 2017)** Constitui (em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:

- a) combate ao patrimonialismo.
- b) controle de resultados.
- c) formalização dos procedimentos.
- d) profissionalização do corpo técnico.
- e) hierarquia e meritocracia.

**RESOLUÇÃO:**

O enunciado pede que você assinale um aspecto **inovador** em relação aos outros modelos. Assim, não basta ser uma característica do gerencialismo tem que ser uma característica inovadora em relação aos demais modelos. Vejamos cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. O combate ao patrimonialismo é uma característica do modelo gerencial, porém esse combate ocorre desde o modelo burocrático não sendo, portanto, um aspecto inovador.

Alternativa B. Correto. O modelo gerencial muda o foco do controle para os resultados. Recorde que no modelo burocrático o foco do controle está nos meios.

Alternativa C. Errado. A formalização dos procedimentos é uma característica forte da burocracia. No modelo gerencial esse aspecto é relativamente mitigado pela flexibilidade.

Alternativa D. Errado. É uma característica do modelo gerencial, porém não é inovadora, pois a burocracia já defendia a profissionalização.

Alternativa E. Errado. O apego à hierarquia é típico da burocracia e é relativizado no modelo gerencial pela descentralização. Quanto à meritocracia trata-se de uma característica compartilhada entre os modelos burocrático e gerencial.

**Gabarito: B**

## Princípios do Modelo Gerencial

Agora que já traçamos as diferenças e similaridades entre a burocracia e o gerencialismo, é importante que consigamos consolidar alguns princípios específicos do modelo gerencial. Abaixo fizemos a consolidação a partir de diversos autores prestigiados pelas bancas organizadoras:



Vejamos os principais pontos de cada um desses princípios:

- **Competitividade:** a principal fonte de recursos no poder público são os tributos, os quais são compulsórios (obrigatórios para o cidadão). Essa “garantia de receita” é um fator que retira a competitividade do setor público, pois os órgãos e entidades, diferentemente do que ocorre com as empresas, não precisam despender esforços em direção a seus clientes (cidadãos) para garantir sua sustentabilidade. Dentro do gerencialismo, busca-se criar instrumentos para criar competição entre órgãos/entidades e entre o setor público e o setor privado como forma de aumentar a eficiência das atividades.
- **Profissionalismo:** a ocupação principal do servidor público deve ser seu cargo público de modo que ele deve possuir competência e responsabilidade no exercício de suas atribuições.
- **Ética:** a ação administrativa deve ser pautada por princípios éticos e morais
- **Transparência:** a administração pública deve tornar seus atos públicos e promover o acesso a todos os cidadãos. A transparência é um requisito para o controle social (controle da sociedade em relação aos atos da administração).
- **Accountability:** termo em inglês que transmite duas ideias essenciais: dever de agir de forma transparente e ética juntamente com a ideia do dever de prestar contas.
- **Desburocratização:** o modelo gerencial propõe-se sanar disfunções identificadas do modelo burocrático.
- **Descentralização:** o modelo gerencial baseia-se na ideia de confiança do gestor público de modo que prestigia a autonomia e a descentralização das decisões. O conceito de descentralização alcança ainda a **descentralização de atividades não finalísticas para a iniciativa privada**, dentro de um processo conhecido como “publicização”.
- **Foco no cidadão:** o objetivo da administração torna-se atender às necessidades do cidadão.

## New Public Management (os três estágios do gerencialismo)

### DICA DIRECIONADA

Esse tópico perdeu um pouco da relevância com a saída da ESAF. Memorizando a tabela que associa os três estágios do gerencialismo aos respectivos focos e a forma de perceber o administrado você conseguirá responder as questões da CESPE, FCC e FGV.

Esses princípios e características do modelo gerencial não surgiram do nada. Na verdade, decorrem em grande medida do movimento denominado de **New Public Management – NPM** (A Nova Administração Pública ou novo gerencialismo).

New Public Management (A Nova Administração Pública) corresponde a um conjunto de doutrinas administrativas desenvolvidas a partir da década de 1970 que almejava aplicar princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas também no meio público.

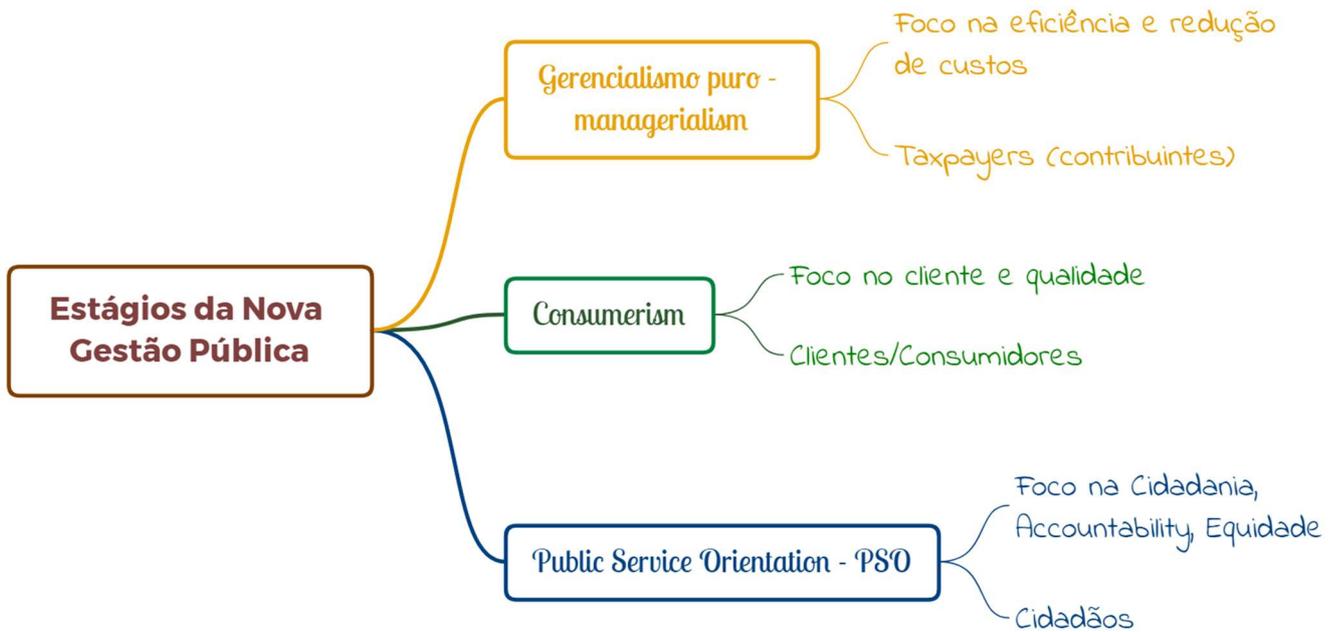
Dois fatores são considerados como os grande impulsionadores da NPM: a democracia e a globalização. O fortalecimento da democracia fez com que a população cobrasse mais eficiência, maior participação das decisões e *accountability*. A globalização, de outra forma, forneceu as tecnologias da informação e comunicação necessárias para construir as mudanças e criar competitividade dentro do setor público.

A NPM inicia-se como resposta à crise econômica mundial dos países capitalistas (crises do petróleo de 1973 e 1979 e estagnação econômica das nações europeias e dos Estados Unidos). Com os países endividados, buscou-se uma reestruturação do papel do Estado.

Em um primeiro momento, seguindo as ideias do neoliberalismo (consenso de Washington), o Estado é acusado de ser o causador da crise, sendo reduzido drasticamente. – *Gerencialismo Puro ou managerialism*

Em um segundo momento, percebendo-se que a resposta não foi apropriada, constrói-se o papel do Estado como regulador e controlador, sem esquecer que a orientação das atividades estatais deve ser a qualidade dos serviços públicos para a satisfação dos clientes-usuários. Assim, a democracia, a liberdade política, a justiça social e o desenvolvimento econômico não se coadunam com o estado mínimo – *Consumerism ou consumerismo*.

O terceiro estágio, ainda vigente, surge no início da década de 1990 e agrega às ideias do *Consumerism* os princípios ligados à **cidadania**, como *accountability* e equidade. Supera-se, nesse sentido, a imagem dos administrados como clientes para uma imagem dos administrados como **cidadãos**. O termo cidadão traz consigo a noção de tratamento isonômico, a noção de bem comum e, principalmente, a ideia de que não existem apenas direitos, mas também obrigações. Assim, é papel do cidadão fiscalizar a coisa pública e cobrar a prestação de contas.



**Palavras-chave do gerencialismo:** foco no cidadão, controle de resultados (metas e indicadores), publicização, transferência de atribuições para a iniciativa privada, contratos de gestão.

Com isso terminamos a parte teórica da aula de hoje. Espero que tenha sido suficiente para que você conheça um pouco a nossa didática. Estarei sempre disponível para ouvir e conversar com você. 😊

Grande abraço.

Marcelo Soares

## Questões comentadas pelo professor

---

### 1. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

Como forma de reprimir a corrupção e o nepotismo, que são características do modelo patrimonialista, a administração pública burocrática está embasada na presença de normas e rigidez de procedimentos.

#### RESOLUÇÃO:

Uma das características da burocracia é a padronização e rigidez dos procedimentos.

**Resposta: CERTO**

---

### 2. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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

#### RESOLUÇÃO:

Uma das diferenças entre a burocracia e o modelo gerencial é justamente o deslocamento do foco do controle. A burocracia possui um controle baseado nos processos ao passo que o modelo gerencial possui um controle baseado nos resultados.

**Resposta: ERRADO**

---

### 3. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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

#### RESOLUÇÃO:

Um dos princípios do modelo gerencial é a descentralização.

**Resposta: ERRADO**

---

### 4. CESPE – EBSERH – 2018)

Com referência à reforma do Estado e à administração pública gerencial, julgue o item subsequente.

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

#### RESOLUÇÃO:

Exatamente. Essa é uma das diferenças entre o modelo burocrático e o gerencial. Veja a tabela abaixo que apresenta as distinções entre os dois modelos:

Modelo Burocrático	Modelo Gerencial
Controle de meios	Controle de resultados
Almeja atender ao interesse público secundário (interesse da Administração)	Almeja atender ao interesse público primário (interesse da sociedade)
A Administração Pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir	A Administração Pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
A administração é centralizadora, autoritária (não existe confiança)	Na administração gerencial, a confiança é limitada, permanentemente controlada por resultados, mas pautada pela delegação de poderes e descentralização (preza pela confiança)

Resposta: CERTO

#### 5. CESPE – STJ – 2018)

Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.  
O aparelho do Estado patrimonialista funcionava como uma extensão do poder do soberano e os servidores possuíam status de nobreza real.

**RESOLUÇÃO:**

O enunciado reproduz uma das características essenciais do patrimonialismo.

**Palavras-chave do patrimonialismo:** confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses.

Resposta: CERTO

#### 6. CESPE – STJ – 2018)

Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.  
São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.

**RESOLUÇÃO:**

O enunciado descreve corretamente características da burocracia. Vamos lembrar as principais:

- **Caráter legal das normas:**
- **Caráter formal das comunicações**
- **Rotinas e procedimentos padronizados**

- **Competência técnica e meritocracia**
- **Especialização e profissionalização**
- **Previsibilidade e decisões constantes, rápidas**
- **Centralização das decisões (organização linear) e hierarquia funcional**

Resposta: CERTO

---

**7. CESPE – STJ – 2018)**

Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.

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

**RESOLUÇÃO:**

O erro do enunciado é afirmar que a capacitação permanente é um contraponto entre os modelos burocrático e gerencial. Na verdade, a profissionalização é um princípio presente nos dois modelos.

Resposta: ERRADO

---

**8. CESPE – STM – 2018)**

A respeito da reforma do Estado, da excelência na gestão dos serviços públicos e das diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, julgue o seguinte item.

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

**RESOLUÇÃO:**

O enunciado reproduz as características clássicas do patrimonialismo.

**Palavras-chave do patrimonialismo:** confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses

Resposta: CERTO

---

**9. CESPE – STM – 2018)**

Acerca da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

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

**RESOLUÇÃO:**

O foco do controle nos resultados é uma característica do modelo gerencial e não da burocracia.

Resposta: ERRADO

---

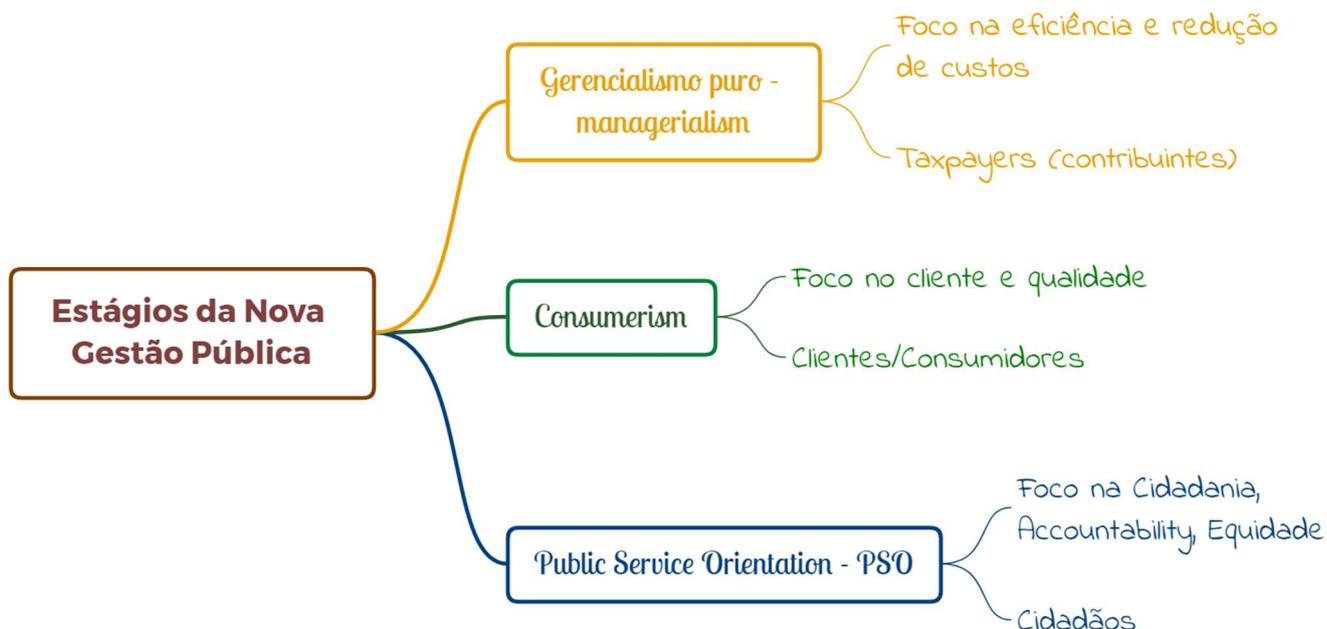
**10. CESPE – STM – 2018)**

Julgue o item que se segue, relativos às práticas de gestão pública adotadas no Brasil.

A visão do cidadão como cliente para os serviços públicos ofertados pelo Estado é típica da administração pública gerencial.

### RESOLUÇÃO:

A visão do cidadão como cliente é um dos estágios da NPM (modelo gerencial). Você lembra qual é o estágio? Consumerism!



Resposta: CERTO

#### 11. CESPE – TCE/PE – 2017)

Acerca da redefinição do papel do Estado no Brasil e do modelo de Estado patrimonialista, julgue o seguinte item.

No modelo de Estado patrimonialista, a não diferenciação entre o público e o privado favorece as práticas de corrupção e de nepotismo.

### RESOLUÇÃO:

O enunciado descreve a ideia central do patrimonialismo: confusão entre as esferas pública e privada. Em decorrência dessa confusão são comuns as práticas de corrupção e nepotismo nesse modelo.

Resposta: CERTO

#### 12. CESPE – SUFRAMA – 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.

### RESOLUÇÃO:

O enunciado reproduz as características clássicas do patrimonialismo.

**Palavras-chave do patrimonialismo:** confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses

Percebe como aparece muito em prova essas palavras-chave?

**Resposta: CERTO**

---

**13. FCC – ALE/SE – 2018)**

O modelo patrimonialista de administração pública

- a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.
- b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.
- c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.
- d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.
- e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Errado. A alternativa inverte os conceitos. É dentro do modelo burocrático que existe uma separação clara entre patrimônio público e dos governantes.

Alternativa B. Correto. Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva temos: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. Além disso, a alternativa descreve corretamente a característica central do patrimonialismo.

Alternativa C. Errado. O patrimonialismo é o primeiro dos modelos teóricos. Ele antecede o modelo burocrático.

Alternativa D. Errado. O patrimonialismo é o primeiro dos modelos teóricos.

Alternativa E. Errado. No patrimonialismo não existe a preocupação com instrumentos de colaboração entre o Estado e a iniciativa privada.

**Resposta: B**

---

**14. FCC – DPE/AM – 2018)**

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

- a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.
- b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.

- c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.
- d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.
- e) superou a rigidez do modelo anterior, com a introdução de maior mobilidade funcional e outras formas de ingresso dos servidores.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Errado. O modelo burocrático é centralizado e propõe a estruturação de organizações altas (lineares).

Alternativa B. Errado. O modelo burocrático foi o responsável por estabelecer a rigidez formal dos controles.

Alternativa C. Correto. O clientelismo consiste no sistema de trocas de favores entre o titular do poder e algumas classes em nome de apoio político. O modelo burocrático tem como proposta, de fato, romper com o clientelismo. Além disso, são princípios da burocracia a meritocracia e a profissionalização. Alternativa perfeita.

Alternativa D. Errado. Essa foi uma mudança ocorrida no modelo gerencial. O modelo burocrático tem foco no controle apriorístico (prévio, anterior).

Alternativa E. Errado. O modelo burocrático fundamenta-se na rigidez de normas e procedimentos.

**Resposta: C**

---

**15. FCC – DPE/AM – 2018)**

O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

- a) patrimonialismo.
- b) meritocracia.
- c) hierarquia.
- d) avaliação a posteriori.
- e) verticalização das estruturas.

**RESOLUÇÃO:**

A mudança básica do modelo burocrático para o gerencial foi o deslocamento do foco do controle. No modelo burocrático o controle está nos meios (prévio) ao tempo que no modelo gerencial o controle passa para os resultados (a posteriori).

**Resposta: D**

---

**16. FCC – TCE/RS – 2018)**

O modelo burocrático de Administração pública costuma sofrer críticas excessivas em face de seus aspectos negativos ou distorções de implementação, não sendo realçados, muitas vezes, os avanços em relação ao modelo patrimonialista. Na evolução da Administração pública no Brasil, entre os avanços decorrentes da introdução do modelo burocrático inclui-se:

- a) rigor técnico na atuação da Administração, com ênfase na meritocracia e afastamento do nepotismo.
- b) substituição dos controles formais por controles de resultados, alinhados com os objetivos estratégicos da Administração.
- c) horizontalização das estruturas hierárquicas, com maior autonomia funcional e diminuição de chefias e escalões intermediários.
- d) maior concentração do Estado nas atividades finalísticas, com terceirização de atividades de apoio.
- e) ampliação da participação do terceiro setor em atividades não exclusivas do Estado, denominada publicização.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Correto. A alternativa descreve características da burocracia.

Alternativa B. Errado. Na burocracia o foco do controle é formal e está centrado nos meios.

Alternativa C. Errado. As estruturas hierárquicas são lineares com forte centralização das decisões no modelo burocrático.

Alternativa D. Errado. Essa preocupação com atividades finalísticas em detrimento de atividades de apoio é característica do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. A publicização é uma característica do modelo gerencial.

**Resposta: A**

---

**17. FCC – TRT 24ª REGIÃO – 2017)**

Constitui(em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:

- a) combate ao patrimonialismo.
- b) controle de resultados.
- c) formalização dos procedimentos.
- d) profissionalização do corpo técnico.
- e) hierarquia e meritocracia.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Errado. O combate ao patrimonialismo não é um aspecto inovador, pois ele ocorre desde o modelo burocrático.

Alternativa B. Correto. A mudança do foco do controle para os resultados, de fato, é uma característica inovadora do modelo gerencial em relação aos modelos precedentes.

Alternativa C. Errado. A formalização dos procedimentos é uma característica da burocracia.

Alternativa D. Errado. A profissionalização, apesar de também ser característica do modelo gerencial, não é um aspecto inovador, pois constitui também um princípio da burocracia.

Alternativa E. Errado. Hierarquia e meritocracia são princípios típicos da burocracia.

Resposta: B

**18. FCC – ARTESP – 2017)**

Sobre os modelos teóricos de Administração pública, considere:

I. A Administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público, cujas principais mudanças ocorreram nos elementos centrais do modelo burocrático de impessoalidade, de meritocracia e da fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos.

II. O modelo Burocrático emergiu, dentre alguns pressupostos sociais e econômicos, a partir do desenvolvimento da economia monetária, que possibilitou o provimento financeiro aos funcionários, desencorajando a busca por outras formas de remuneração derivadas do cargo.

III. Na dominação tradicional weberiana, a reverência ao soberano garante a legitimidade das regras instituídas por ele, prevalecendo, entre os subjugados, a noção de que tal autonomia não é limitada por forças concorrentes, o que possibilita o exercício pessoal e arbitrário do poder, deste contexto emerge o modelo patrimonialista.

IV. O modelo Gerencial promoveu, além de melhorias estruturais, gerenciais e orçamentais, uma maior participação popular.

V. Uma das principais limitações do modelo Burocrático é o fisiologismo.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

**RESOLUÇÃO:**

**I. A Administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público, cujas principais mudanças ocorreram nos elementos centrais do modelo burocrático de impessoalidade, de meritocracia e da fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos**

Errado. A impessoalidade e a meritocracia são elementos que foram incorporados ao modelo gerencial.

**II. O modelo Burocrático emergiu, dentre alguns pressupostos sociais e econômicos, a partir do desenvolvimento da economia monetária, que possibilitou o provimento financeiro aos funcionários, desencorajando a busca por outras formas de remuneração derivadas do cargo.**

Correto. A ideia subjacente da profissionalização é que a principal fonte de renda da pessoa decorra do cargo público não sendo necessário que o servidor burocrata possua outras ocupações.

**III. Na dominação tradicional weberiana, a reverência ao soberano garante a legitimidade das regras instituídas por ele, prevalecendo, entre os subjugados, a noção de que tal autonomia não é limitada por forças concorrentes, o que possibilita o exercício pessoal e arbitrário do poder, deste contexto emerge o modelo patrimonialista.**

Correto. O modelo patrimonialista fundamenta-se na dominação tradicional, dentro da classificação proposta por Max Weber. É típica desse tipo de dominação a confusão entre o Estado e a figura do soberano (“O Estado sou eu”) de modo que as atitudes do soberano não são limitadas o que permite o uso arbitrário do poder.

#### **IV. O modelo Gerencial promoveu, além de melhorias estruturais, gerenciais e orçamentais, uma maior participação popular.**

Considerado Errado. POLÊMICO!!!

Dentro do terceiro estágio da Nova Gestão Pública – NGP privilegiam-se os conceitos de cidadania e accountability. Nesse sentido, pode-se afirmar que existe dentro desse modelo um estímulo a uma maior participação popular. Enfim, temos motivos para assinalar o item como correto.

Contudo, e é por isso que a afirmação foi considerada errada, ao realizar uma análise crítica do modelo gerencial alguns autores afirmam que uma das disfunções do gerencialismo seria o distanciamento entre o discurso e a prática principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático. Vejamos trecho do livro “Administração Pública Contemporânea” – obra que serviu de referência para a questão:

A administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. **Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, descompassos entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático.** (Sanabio, Marcos; Santos, Gilmar; David, Marcus. Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão, p.26).

Particularmente, enquadro esse item dentro das questões impossíveis, pois mesmo sabendo dessa visão crítica do modelo gerencial você no momento da prova não saberia se a banca espera uma resposta dentro da perspectiva “tradicional” do modelo ou dentro de uma análise crítica.

#### **V. Uma das principais limitações do modelo Burocrático é o fisiologismo.**

Correto. Uma das disfunções da burocracia é a formação de uma elite burocrática que conduz a Administração Pública colocando os próprios interesses à frente das demandas dos cidadãos, o que é denominado de fisiologismo.

**Resposta: A**

#### **19. FCC – COPERGÁS – 2016)**

Constitui característica do modelo de Administração pública burocrática:

- a) Inexistência de distinção entre a esfera pública e privada.
- b) Controle a posteriori das ações públicas.
- c) Competência técnica e meritocracia.

- d) Ausência de padronização dos procedimentos, gerando casuísmos.
- e) Falta de hierarquia e nepotismo.

**RESOLUÇÃO:**

- Alternativa A. Errado. Essa é uma característica do patrimonialismo.
- Alternativa B. Errado. O controle a posteriori é uma característica do gerencialismo.
- Alternativa C. Correto. São alguns dos princípios da burocracia.
- Alternativa D. Errado. A burocracia adota rígidos padrões de normas e procedimentos.
- Alternativa E. Errado. A burocracia combate o nepotismo e adota uma forte hierarquia.

**Resposta: C**

---

**20. FCC – SEFAZ/PI – 2015)**

Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

- a) a ausência de carreiras administrativas, bem assim de clara distinção entre patrimônio público e privado.
- b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.
- c) a estrutura hierárquica inflexível, afastando a meritocracia e propiciando o abuso de poder pela autoridade central.
- d) o apego exagerado às regras, privilegiando a forma em detrimento do interesse do cidadão.
- e) a excessiva ênfase no conceito de supremacia do interesse público sobre o privado, colocando o administrado a serviço do Estado e não o contrário.

**RESOLUÇÃO:**

- Alternativa A. Correto. A alternativa descreve a essência do patrimonialismo.
- Alternativa B. Errado. Trata-se de uma crítica ao modelo burocrático.
- Alternativa C. Errado. Estrutura hierárquica inflexível é típica da burocracia.
- Alternativa D. Errado. Trata-se de uma disfunção da burocracia.
- Alternativa E. Errado. O foco no interesse secundário (interesse da Administração) em detrimento do interesse primário (interesse da sociedade) é também uma das características (disfunções) da burocracia.

**Resposta: A**

---

**21. FCC – 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.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Errado. As prebendas e sinecuras são do modelo patrimonialista.

Alternativa B. Errado. Trata-se da essência do patrimonialismo.

Alternativa C. Errado. Trata-se de uma característica do modelo gerencial e não do modelo burocrático.

Alternativa D. Errado. Trata-se de uma característica do modelo gerencial.

Alternativa E. Correto. Um dos princípios da burocracia é a meritocracia. O surgimento do modelo decorre do desejo de combater a corrupção e o nepotismo.

**Resposta: E**

---

**22. FCC – TCE/CE – 2015)**

A Administração pública burocrática

- a) caracteriza-se pelo controle rígido, exercido prioritariamente por indicadores de gestão.
- b) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a definição de metas para a atuação dos servidores públicos e, conseqüentemente, a sua progressão na carreira.
- c) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a importância do cumprimento de regras e procedimentos rígidos.
- d) baseia-se no princípio do mérito profissional e atribui grau limitado de confiança aos servidores e políticos, recomendando, para isso, o contrato de gestão.
- e) foi adotada em substituição à Administração patrimonial, que distinguia o patrimônio público do patrimônio privado.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Errado. Indicadores de gestão (resultados) são adotados no modelo gerencial. O modelo burocrático tem foco no controle de meios.

Alternativa B. Errado. Metas são instrumentos de controle de resultado – modelo gerencial.

Alternativa C. Correto. Perfeito! Mérito é um dos princípios da burocracia. O foco do controle da burocracia são as normas e procedimentos.

Alternativa D. Errado. O contrato de gestão é um instrumento que surge dentro do modelo gerencial brasileiro.

Alternativa E. Errado. A alternativa inverte os modelos. O modelo burocrático foi adotado como forma de romper com as práticas do modelo patrimonialista.

**Resposta: C**

---

**23. FCC – 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.

**RESOLUÇÃO:**

A única alternativa que não descreve uma característica do modelo gerencial é a alternativa D. A verticalização das estruturas (organizações lineares, altas) são características da burocracia. Da mesma forma, a separação das atividades de decisão e de execução é típica da burocracia, pois esse modelo propõe uma centralização das decisões.

**Resposta: D**

---

**24. FGV – TJ/SC – 2018)**

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

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

- a) patrimonialista;
- b) consumerista;
- c) social-democrata;
- d) burocrático;
- e) contingencial.

**RESOLUÇÃO:**

O modelo de administração pública que percebe o aparelho estatal como extensão do poder do governante é o patrimonialista. (Alternativa A).

Alternativa B. Errado. O modelo consumerista é o segundo estágio do modelo da Nova gestão Pública.

Alternativa C. Errado. Trata-se de uma ideologia política que apoia intervenções econômicas e sociais do Estado como instrumento para promover justiça social dentro de um sistema capitalista.

Alternativa D. Errado. O modelo burocrático busca romper com as práticas patrimonialistas.

Alternativa E. Errado. A teoria/modelo contingencial é uma teoria de administração geral que enfatiza que no estudo das organizações tudo é relativo (forte visão sistêmica, orientação para o ambiente).

**Resposta: A**

---

**25. FGV – 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.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Correto. As relações no patrimonialismo são pessoais: indicações pessoais, nepotismo, clientelismo. Contrapõe-se, dessa forma, à ideia de profissionalização.

Alternativa B. Errado. Essa é uma preocupação da burocracia.

Alternativa C. Errado. Essa é um princípio da burocracia.

Alternativa D. Errado. A separação entre o núcleo de decisão e a o núcleo operacional é feita dentro da burocracia.

Alternativa E. Errado. A preocupação com a criação de competitividade dentro do setor público ocorre dentro do modelo gerencial.

**Resposta: A**

---

**26. FGV – TJ/GO – 2014)**

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características (Secchi, 2009, p. 350). Ao tratar do modelo burocrático weberiano, é possível afirmar que ele:

- a) apoia-se na autoridade carismática como fonte de poder dentro das organizações;
- b) valoriza remunerações diferenciadas para empregados que desempenham tarefas semelhantes;
- c) utiliza a separação entre planejamento e execução das atividades no contexto organizacional;
- d) volta seu foco às necessidades dos cidadãos para construção das políticas públicas;
- e) alcança alto grau de personalismo e clientelismo devido às suas características teóricas.

**RESOLUÇÃO:**

Alternativa A. Errado. A autoridade (dominação) no modelo burocrático é do tipo racional-legal.

Alternativa B. Errado. Não se considera os resultados obtidos pelos empregados. Assim, não há que se falar de remunerações diferentes para cargos idênticos.

Alternativa C. Correto. Existe na burocracia uma preocupação com a separação entre as funções de planejamento e execução.

Alternativa D. Errado. O foco nas necessidades dos cidadãos é uma característica do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. O personalismo e clientelismo são características do patrimonialismo.

**Resposta: C**

---

**27. FGV – AL/BA – 2014)**

A eficiência e a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como beneficiário, são características próprias da Administração Pública

- a) Patrimonialista.
- b) Gerencial.
- c) Burocrática.
- d) Organizacional.
- e) Oligárquica.

**RESOLUÇÃO:**

O enunciado descreve características do modelo gerencial: reduzir custos e aumentar qualidade do serviços públicos.

**Resposta: B**

---

**28. FGV – INEA – 2013)**

O modelo de administração burocrático torna a prestação dos serviços públicos mais profissional.

O Estado brasileiro o adotou como forma de superar o modelo de administração

- a) gerencial.
- b) pública.
- c) empresarial.
- d) patrimonialista.
- e) democrática.

**RESOLUÇÃO:**

O modelo burocrático almeja romper com as práticas patrimonialistas.

**Resposta: D**

---

## Lista de questões

### 1. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

Como forma de reprimir a corrupção e o nepotismo, que são características do modelo patrimonialista, a administração pública burocrática está embasada na presença de normas e rigidez de procedimentos.

### 2. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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

### 3. CESPE – EBSERH – 2018)

Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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

### 4. CESPE – EBSERH – 2018)

Com referência à reforma do Estado e à administração pública gerencial, julgue o item subsequente.

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

### 5. CESPE – STJ – 2018)

Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.

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

### 6. CESPE – STJ – 2018)

Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.

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

### 7. CESPE – STJ – 2018)

Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.

Contraopondo-se à ideologia do formalismo e à recompensa pelo desempenho, características da boa administração burocrática, o paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da capacitação permanente.

### 8. CESPE – STM – 2018)

A respeito da reforma do Estado, da excelência na gestão dos serviços públicos e das diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, julgue o seguinte item.

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

**9. CESPE – STM – 2018)**

Acerca da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

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

**10. CESPE – STM – 2018)**

Julgue o item que se segue, relativos às práticas de gestão pública adotadas no Brasil.

A visão do cidadão como cliente para os serviços públicos ofertados pelo Estado é típica da administração pública gerencial.

**11. CESPE – TCE/PE – 2017)**

Acerca da redefinição do papel do Estado no Brasil e do modelo de Estado patrimonialista, julgue o seguinte item.

No modelo de Estado patrimonialista, a não diferenciação entre o público e o privado favorece as práticas de corrupção e de nepotismo.

**12. CESPE – SUFRAMA – 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.

**13. FCC – ALE/SE – 2018)**

O modelo patrimonialista de administração pública

- a) é contemporâneo ao modelo burocrático, diferindo deste pela separação clara entre patrimônio público e dos governantes.
- b) antecede o modelo burocrático e possui, como traço característico, a ausência de separação entre o patrimônio público e o dos governantes.
- c) sucede o modelo burocrático e precede o gerencial, sendo caracterizado pela rigidez das estruturas hierárquicas.
- d) é uma resposta ao excesso de flexibilidade do modelo gerencial, sucedendo este último e tendo seu foco principal na responsabilidade fiscal.
- e) é contemporâneo ao modelo gerencial, dele diferindo pela utilização de modelos de parcerias público-privadas em lugar da desestatização.

**14. FCC – DPE/AM – 2018)**

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

- a) adotou um sistema de descentralização e horizontalização das relações de subordinação.
- b) superou a rigidez formal do modelo anterior, com flexibilização das estruturas de competências e atribuições funcionais.
- c) buscou a superação do clientelismo e a adoção de critérios de meritocracia e profissionalização dos servidores.
- d) substituiu o critério de controle apriorístico por controle dos resultados almejados.
- e) superou a rigidez do modelo anterior, com a introdução de maior mobilidade funcional e outras formas de ingresso dos servidores.

**15. FCC – DPE/AM – 2018)**

O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de

- a) patrimonialismo.
- b) meritocracia.
- c) hierarquia.
- d) avaliação a posteriori.
- e) verticalização das estruturas.

**16. FCC – TCE/RS – 2018)**

O modelo burocrático de Administração pública costuma sofrer críticas excessivas em face de seus aspectos negativos ou distorções de implementação, não sendo realçados, muitas vezes, os avanços em relação ao modelo patrimonialista. Na evolução da Administração pública no Brasil, entre os avanços decorrentes da introdução do modelo burocrático inclui-se:

- a) rigor técnico na atuação da Administração, com ênfase na meritocracia e afastamento do nepotismo.
- b) substituição dos controles formais por controles de resultados, alinhados com os objetivos estratégicos da Administração.
- c) horizontalização das estruturas hierárquicas, com maior autonomia funcional e diminuição de chefias e escalões intermediários.
- d) maior concentração do Estado nas atividades finalísticas, com terceirização de atividades de apoio.
- e) ampliação da participação do terceiro setor em atividades não exclusivas do Estado, denominada publicização.

**17. FCC – TRT 24ª REGIÃO – 2017)**

Constitui(em) característica(s) própria(s) e inovadora(s) do modelo gerencial de Administração pública, que o diferencia(m) dos outros modelos precedentes:

- a) combate ao patrimonialismo.
- b) controle de resultados.
- c) formalização dos procedimentos.
- d) profissionalização do corpo técnico.
- e) hierarquia e meritocracia.

**18. FCC – ARTESP – 2017)**

Sobre os modelos teóricos de Administração pública, considere:

- I. A Administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público, cujas principais mudanças ocorreram nos elementos centrais do modelo burocrático de impessoalidade, de meritocracia e da fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos.
- II. O modelo Burocrático emergiu, dentre alguns pressupostos sociais e econômicos, a partir do desenvolvimento da economia monetária, que possibilitou o provimento financeiro aos funcionários, desencorajando a busca por outras formas de remuneração derivadas do cargo.
- III. Na dominação tradicional weberiana, a reverência ao soberano garante a legitimidade das regras instituídas por ele, prevalecendo, entre os subjugados, a noção de que tal autonomia não é limitada por forças concorrentes, o que possibilita o exercício pessoal e arbitrário do poder, deste contexto emerge o modelo patrimonialista.
- IV. O modelo Gerencial promoveu, além de melhorias estruturais, gerenciais e orçamentais, uma maior participação popular.
- V. Uma das principais limitações do modelo Burocrático é o fisiologismo.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

**19. FCC – COPERGÁS – 2016)**

Constitui característica do modelo de Administração pública burocrática:

- a) Inexistência de distinção entre a esfera pública e privada.
- b) Controle a posteriori das ações públicas.
- c) Competência técnica e meritocracia.
- d) Ausência de padronização dos procedimentos, gerando casuísmos.
- e) Falta de hierarquia e nepotismo.

**20. FCC – SEFAZ/PI – 2015)**

Entre as características do modelo de gestão administrativa patrimonialista pode ser apontado, em uma análise crítica,

- a) a ausência de carreiras administrativas, bem assim de clara distinção entre patrimônio público e privado.
- b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.
- c) a estrutura hierárquica inflexível, afastando a meritocracia e propiciando o abuso de poder pela autoridade central.
- d) o apego exagerado às regras, privilegiando a forma em detrimento do interesse do cidadão.
- e) a excessiva ênfase no conceito de supremacia do interesse público sobre o privado, colocando o administrado a serviço do Estado e não o contrário.

**21. FCC – 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.

**22. FCC – TCE/CE – 2015)**

A Administração pública burocrática

- a) caracteriza-se pelo controle rígido, exercido prioritariamente por indicadores de gestão.
- b) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a definição de metas para a atuação dos servidores públicos e, conseqüentemente, a sua progressão na carreira.
- c) baseia-se no princípio do mérito profissional e enfatiza a importância do cumprimento de regras e procedimentos rígidos.
- d) baseia-se no princípio do mérito profissional e atribui grau limitado de confiança aos servidores e políticos, recomendando, para isso, o contrato de gestão.
- e) foi adotada em substituição à Administração patrimonial, que distinguia o patrimônio público do patrimônio privado.

**23. FCC – 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.

**24. FGV – TJ/SC – 2018)**

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

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

- a) patrimonialista;
- b) consumerista;
- c) social-democrata;
- d) burocrático;
- e) contingencial.

**25. FGV – 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.

**26. FGV – TJ/GO – 2014)**

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características (Secchi, 2009, p. 350). Ao tratar do modelo burocrático weberiano, é possível afirmar que ele:

- a) apoia-se na autoridade carismática como fonte de poder dentro das organizações;
- b) valoriza remunerações diferenciadas para empregados que desempenham tarefas semelhantes;
- c) utiliza a separação entre planejamento e execução das atividades no contexto organizacional;
- d) volta seu foco às necessidades dos cidadãos para construção das políticas públicas;
- e) alcança alto grau de personalismo e clientelismo devido às suas características teóricas.

27. FGV – AL/BA – 2014)

A eficiência e a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos, tendo o cidadão como beneficiário, são características próprias da Administração Pública

- a) Patrimonialista.
- b) Gerencial.
- c) Burocrática.
- d) Organizacional.
- e) Oligárquica.

28. FGV – INEA – 2013)

O modelo de administração burocrático torna a prestação dos serviços públicos mais profissional.

O Estado brasileiro o adotou como forma de superar o modelo de administração

- a) gerencial.
- b) pública.
- c) empresarial.
- d) patrimonialista.
- e) democrática.

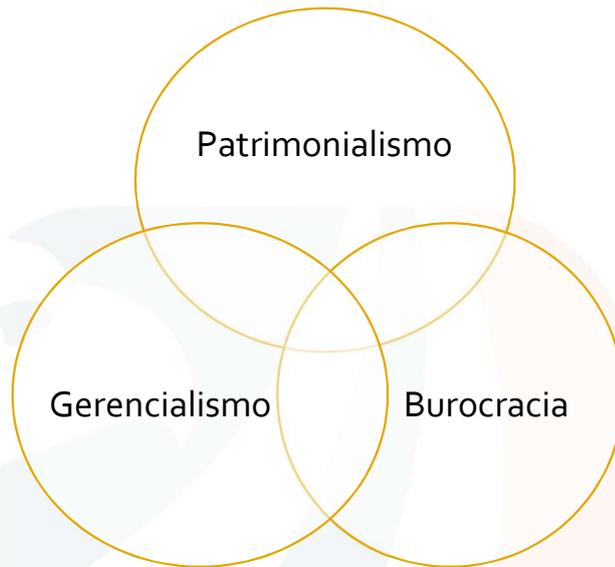
## Gabarito

---

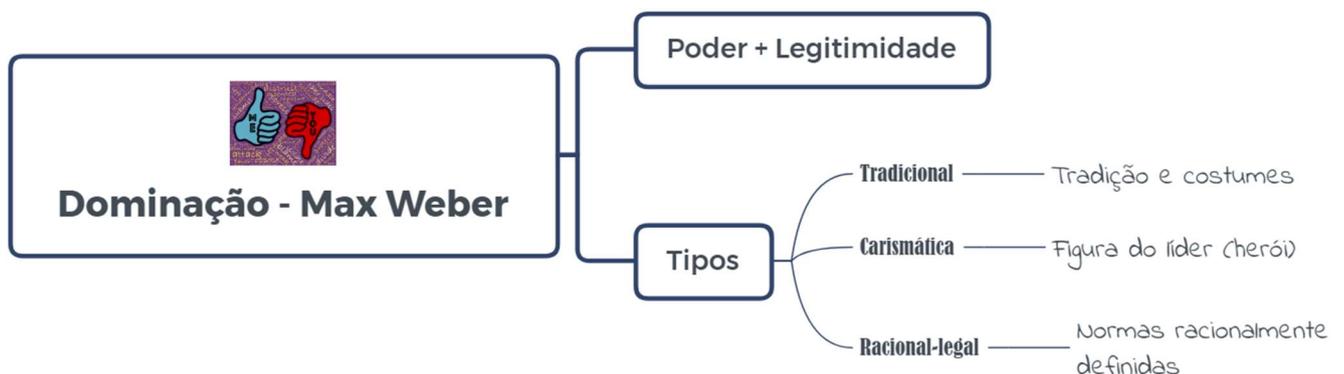
1- C	11- C	21- E
2- E	12- C	22- C
3- E	13- B	23- D
4- C	14- C	24- A
5- C	15- D	25- A
6- C	16- A	26- C
7- E	17- B	27- B
8- C	18- A	28- D
9- E	19- C	
10- C	20- A	

## Resumo Direcionado

Existem três modelos teóricos básicos de Administração Pública: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. Dentro do estudo teórico cada um desses modelos possui características peculiares e bem definidas. Contudo, na realidade administrativa, as práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais coexistem.



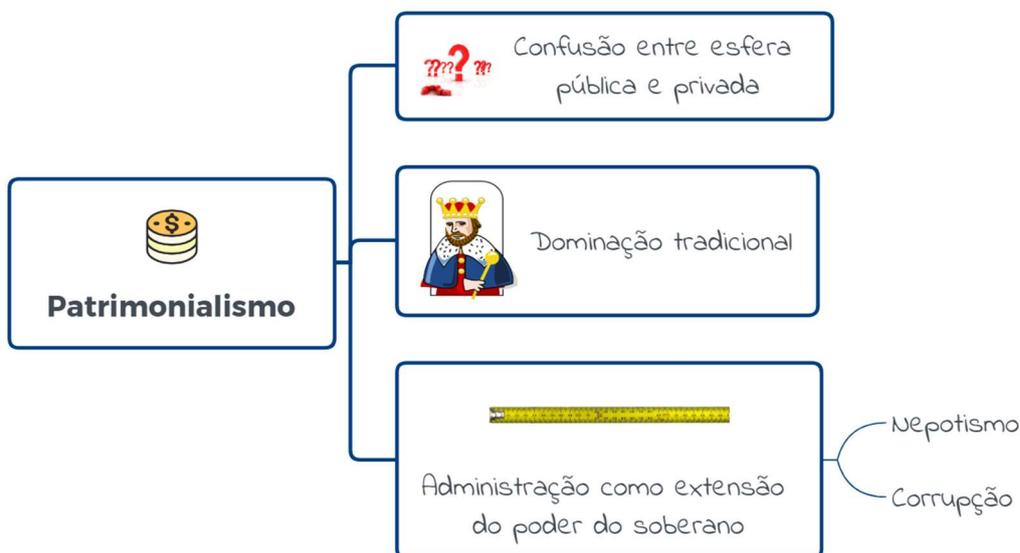
Max Weber propõe que os governantes adotem diferentes sistemas de dominação. Dominação corresponde à ideia de poder (ordenar e ser obedecido) acrescido de legitimidade (percepção de que o soberano tem o direito de ordenar). Existem três tipos de dominação, segundo Weber: tradicional, carismática e racional-legal.



## Modelos teóricos de Administração

Vejamos as principais características de cada um dos modelos teóricos de Administração Pública:

### Patrimonialismo



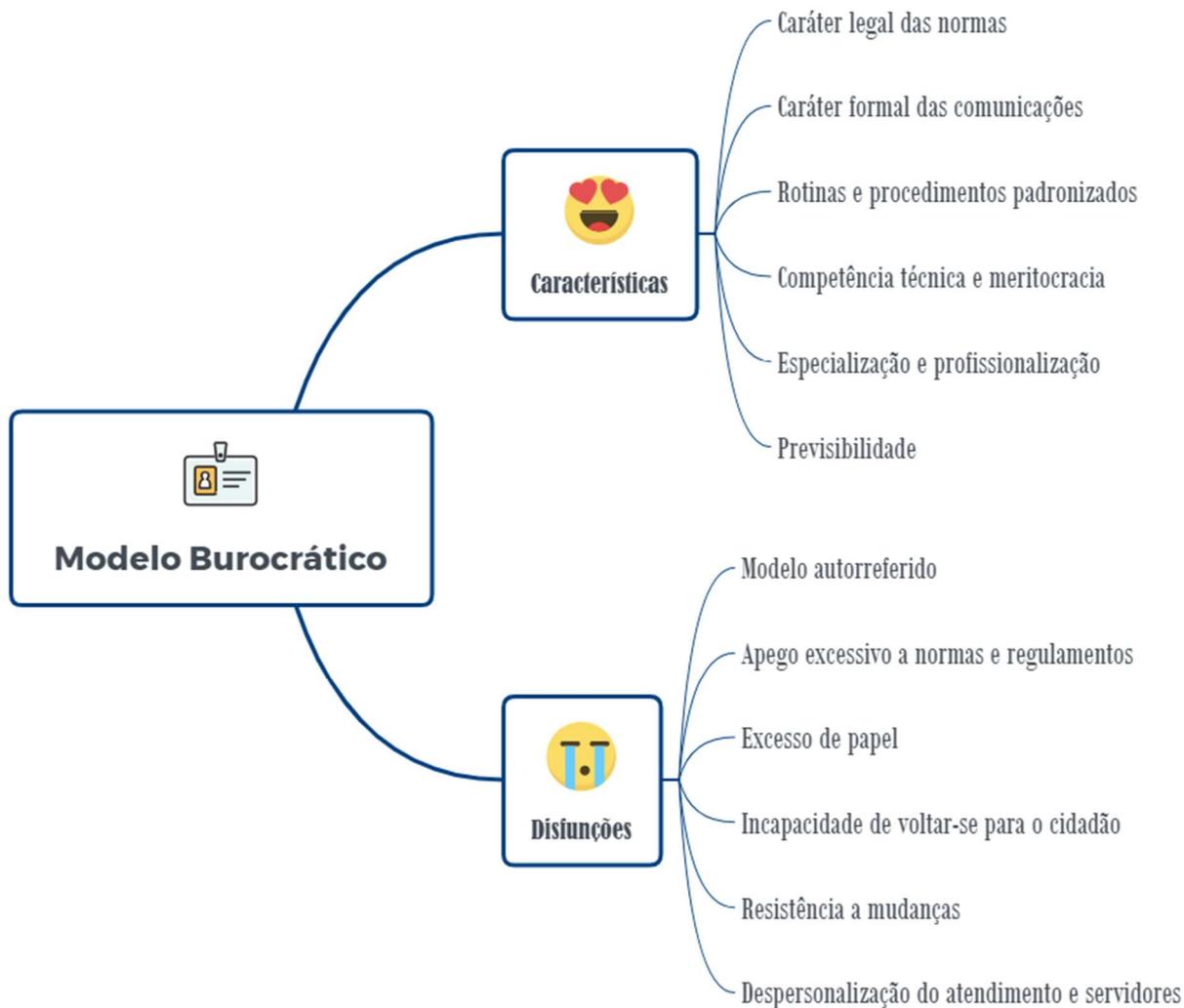
**Palavras-chave do patrimonialismo:** confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses.

### Burocracia

A burocracia surge a partir da segunda metade do século XIX como forma de combate às práticas patrimonialistas. Dentre as principais vantagens da burocracia, segundo Weber, podemos destacar: uniformidade de procedimentos, decisões constantes e rápidas, meritocracia, profissionalização dos servidores e impessoalidade.

Apesar de representar um grande avanço em relação ao patrimonialismo, a burocracia não se mostrou capaz de atender à crescente demanda por serviços públicos dos cidadãos e, nesse processo, surgem as chamadas disfunções da burocracia.

**Palavras-chave da burocracia:** impessoalidade, meritocracia, racionalidade, previsibilidade, decisões constantes e rápidas.



### Modelo gerencial

O modelo gerencial apropria-se de muitos princípios da burocracia, tais como: impessoalidade, meritocracia, competência técnica, profissionalização, dentre outros.

#### FIQUE ATENTO!!!

Muitas questões sugerem que o modelo gerencial promove um total rompimento com a burocracia. **Isso está absolutamente errado.** Como acabamos de conversar, o modelo gerencial apropria-se de diversos princípios da burocracia.

Vejamos as principais diferenças entre os dois modelos e, em seguida, os princípios do modelo gerencial:

#### Modelo Burocrático

Controle de meios

Almeja atender ao interesse público secundário

#### Modelo Gerencial

Controle de resultados

Almeja atender ao interesse público primário

(interesse da Administração)

A Administração Pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir

A administração é centralizadora, autoritária (não existe confiança)

(interesse da sociedade)

A Administração Pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.

Na administração gerencial, a confiança é limitada, permanentemente controlada por resultados, mas pautada pela delegação de poderes e descentralização (preza pela confiança)

### Princípios do modelo gerencial

Agora que já traçamos as diferenças e similaridades entre a burocracia e o gerencialismo, é importante que consigamos consolidar alguns princípios específicos do modelo gerencial. Abaixo fizemos a consolidação a partir de diversos autores prestigiados pelas bancas organizadoras:

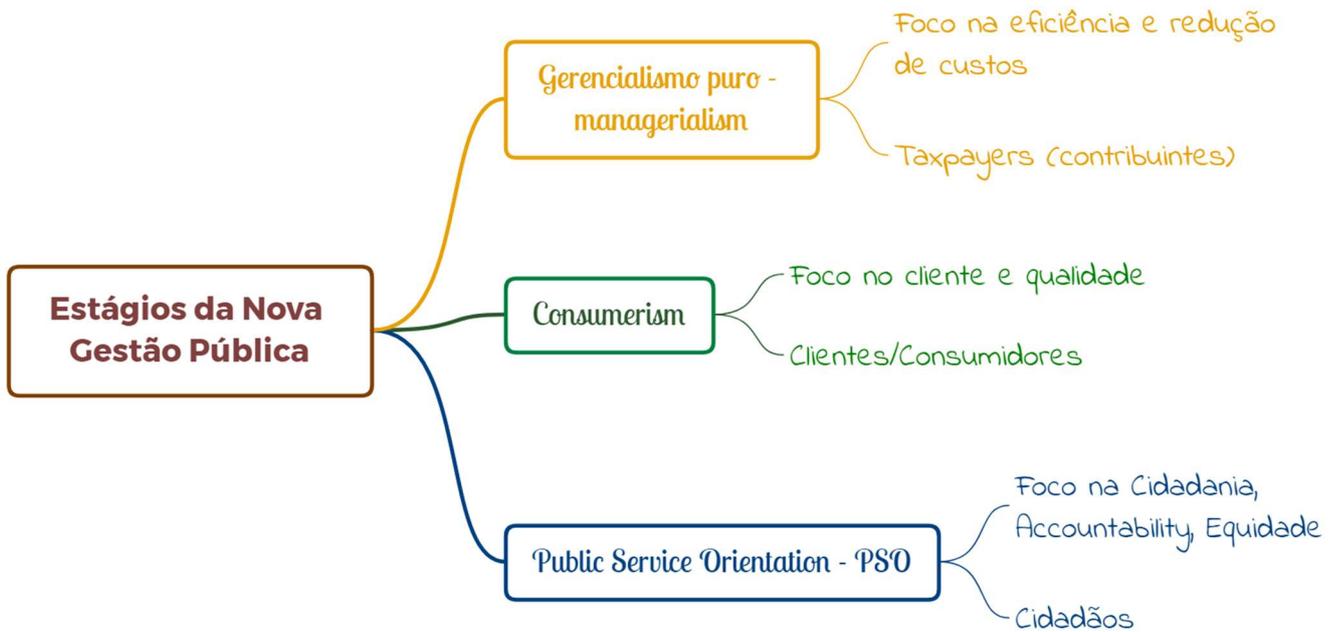


### New Public Management - NPM

New Public Management (A Nova Administração Pública) corresponde a um conjunto de doutrinas administrativas desenvolvidas a partir da década de 1970 que almejava aplicar princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas também no meio público.

Dois fatores são considerados como os grandes impulsionadores da NPM: a democracia e a globalização. O fortalecimento da democracia fez com que a população cobrasse mais eficiência, maior participação das decisões e *accountability*. A globalização, de outra forma, forneceu as tecnologias da informação e comunicação necessárias para construir as mudanças e criar competitividade dentro do setor público.

Podemos descrever três estágios distintos da NPM: o gerencialismo puro, o consumerismo e o PSO – Public Service Orientation.



## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*, 4ª edição. Manole, 2016.

PALUDO, Augustinho. *Administração Geral e Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho*, 2ª edição. Elsevier, 2013.

PAULUDO, Augustinho. *Administração Pública*. Elsevier, 2010.

MATIAS-PEREIRA, Jose. *Administração Pública*, 5ª edição. Atlas, 2018.