



Aula 00

Noções de Administração Pública para Agente Penitenciário Federal (Área 1)

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

APRESENTAÇÃO DA AULA	3
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS BUROCRÁTICO	6
MODELOS DE ESTADO	7
<i>O Estado Absolutista, Monárquico, Oligárquico e Patrimonial</i>	<i>7</i>
<i>Estado Liberal.....</i>	<i>8</i>
<i>Estado do Bem-Estar (Welfare State)</i>	<i>8</i>
<i>Estado Regulador</i>	<i>9</i>
TIPOS DE DOMINAÇÃO	10
MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	11
<i>Introdução.....</i>	<i>11</i>
<i>Patrimonialismo</i>	<i>13</i>
<i>Burocracia.....</i>	<i>14</i>
<i>Paradigma pós-burocrático</i>	<i>18</i>
<i>Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública)</i>	<i>19</i>
EXPERIÊNCIAS DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS. O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	28
<i>De 1808 a 1930</i>	<i>28</i>
<i>Reforma Administrativa de 1930</i>	<i>29</i>
<i>Decreto-lei nº. 200/67</i>	<i>30</i>
<i>O Retrocesso de 1988.....</i>	<i>33</i>
<i>Governo Collor.....</i>	<i>34</i>
<i>Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE</i>	<i>34</i>
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR.....	37
LISTA DE QUESTÕES.....	54
GABARITO	65
RESUMO DIRECIONADO	66
REFERÊNCIAS	74

Apresentação do curso

Olá meus amigos. Tudo bem?

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

Aqui no **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. Nos concursos públicos rodei bastante até achar minha casa. Dentre outros, fui aprovado e nomeado nos cargos de Auditor Fiscal da Receita Municipal de Cuiabá, Auditor Governamental do Piauí e Analista Judiciário – área administrativa (TRF-1ª, TRT-11ª).

Apesar dessa experiência longa no mundo dos concursos, continuo com todo gás e como professor quero fazer parte da sua história até a aprovação, ou melhor, até o churrasco da posse, pode ser? 😊

Nossa matéria costuma ser o terror de muitos concurseiros que consideram a disciplina como “*decoreba*” ou “*subjetiva demais*”. Não vou negar que ela tem suas dificuldades. Contudo, trabalharemos com muitos exemplos e esquemas para que você consiga compreender o assunto e como ele se relaciona com os demais. Isso faz uma diferença tremenda em Administração. Além disso, temos um formato de curso bem completo: com materiais escritos e também com videoaula.

Antes que eu esqueça: [dá para baixar os vídeos!!](#) Você 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 chat exclusivo na área do aluno. Pessoalmente irei te ajudar com todas as dúvidas sobre o conteúdo da sua prova 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 GERAL**? 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 quanto à 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 conseguirá resolver grande parte das questões, o que torna seu processo de revisão muito mais eficiente.

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que 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) ou pelo perfil do Instagram: [@profmarcelosoares](https://www.instagram.com/profmarcelosoares)



Como este curso está organizado?

Seguiremos EXATAMENTE o que foi exigido no último edital do concurso

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: 1 Noções de Administração Pública. 1.1 Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. 1.2 Gestão de processos na administração pública. 1.3 Planejamento e avaliação nas políticas públicas.

Atenção: Esse curso abrange apenas os assuntos descritos acima (Tópico 01 do último edital). Os demais tópicos tratam sobre conteúdo de outras disciplinas (Direito Administrativo, Gestão de Pessoas, Administração Financeira e Orçamentária) e serão abordados por professores especializados em cursos específicos, tudo bem?

A banca do último concurso foi **CESPE/CEBRASPE**, sendo nossa teoria e exercícios direcionados para os entendimentos que essa organizadora adota. Caso haja uma sinalização de mudança da banca ou novos assuntos no edital, dentro da **GARANTIA INFINITA** que o Direção Concursos oferece, adaptaremos todo o material e disponibilizaremos para você sem custo adicional.

Para nosso curso estruturamos o seguinte cronograma:

Número da aula	Data de disponibilização	Assunto da aula	Videoaulas associadas
00	27/01/2019	1 Noções de Administração Pública.	
01	03/02/2019	1.1 Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.	
02	10/02/2019	1.3 Planejamento e avaliação nas políticas públicas	
03	17/02/2019	1.2 Gestão de processos na administração pública.	

Agora chega de conversa e vamos para a aula.

Administração Pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós burocrático

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

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.

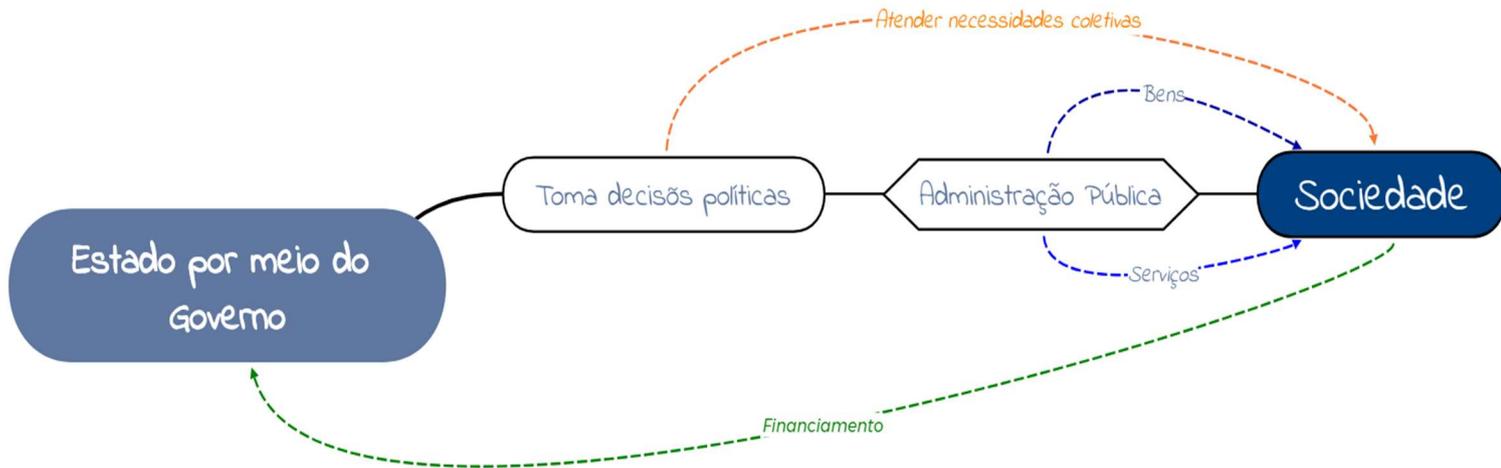
Consolidando:

Estado	Ente intangível	Detém o poder	Objetivo: Bem comum
Governo	Agente Político	Exerce o poder	Instrumento do Estado
Administração Pública	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: como as mudanças na sociedade, no Estado e no governo ao longo do tempo provocaram alterações na administração pública. Dentro dessa ideia, vamos começar estudando os Modelos de Estado.

Modelos de Estado

Baixa incidência em provas

O Estado Absolutista, Monárquico, Oligárquico e Patrimonial

As primeiras concepções de Estado foram baseadas na concentração de todos os poderes nas mãos dos monarcas. Era o período das chamadas monarquias absolutistas, nas quais a figura do rei confundia-se com a figura do Estado. Quando estudamos esse período é clássica a menção à frase de Luiz XIV, o Rei Sol: "L'État c'est moi": O Estado sou eu.

O poder estatal era tido como de origem divina, sendo o rei o representante de Deus. Assim, aos monarcas absolutistas era dado o poder sobre a vida e a morte de seus súditos (não havia limitação de poderes).

Na França, os protestos contra o absolutismo começaram a ocorrer a partir do século XVII e foram se intensificando, principalmente, em virtude das obras de Hobbes, Locke e Rousseau e também do descontentamento, por parte da burguesia em obter somente o poder econômico, sendo afastada do poder político. O descontentamento culminou em 1789 na Revolução Francesa, que é o marco inaugural do Estado

moderno. A grande contribuição do Estado absolutista foi assegurar a unidade territorial, que hoje é um dos elementos fundamentais do Estado moderno: o território.

Em terras tupiniquins, tivemos durante o período monárquico e o da República Velha ou dos Coronéis (1899-1930) um modelo de Estado muito semelhante. Trata-se do denominado Estado oligárquico. Nesse período, o Brasil era um Estado eminentemente agrário e dirigido por classes dominantes tradicionais (grandes comerciantes e proprietários de terras), cujo monopólio do poder político servia exclusivamente para atender seus próprios interesses. Segundo Matias-Pereira (2018), o Estado oligárquico dava pouca importância para as políticas públicas de caráter social, sendo que esse papel era exercido preponderantemente pelas instituições religiosas.

Estado Liberal

O liberalismo foi uma doutrina construída contra o absolutismo. Buscava-se criar limites à atuação do poder estatal ao mesmo tempo que se fortalecia o individualismo. Norberto Bobbio (1998, p.17) conceitua o liberalismo nos seguintes termos: "O liberalismo é uma doutrina do Estado limitado tanto com respeito aos seus poderes quanto as suas funções".

Percebe-se quanto a limitação dos poderes do Estado a noção que hoje temos de Estado de direito, ou seja, Estado no qual os poderes públicos subordinam-se aos limites formais e materiais das leis e que reconhecem, dessa forma, alguns direitos fundamentais ao seu povo. Rompe-se aquela ideia de que o soberano possui poderes sobre a vida e propriedade dos seus súditos.

Ao mesmo tempo que defende o Estado de direito, o liberalismo opõe-se ao Estado máximo, ou seja, contrapõe-se à intervenção do Estado na vida das pessoas. A ideia central é a valorização do indivíduo. Nessa linha, muitos autores sustentam que o Estado liberal é o nascimento do capitalismo como sistema econômico baseado na livre iniciativa e livre investimento de capital.

Apesar de ter sido um modelo que promoveu grandes mudanças e representou uma evolução em relação ao modelo anterior, principalmente, por limitar os poderes estatais o liberalismo peca quanto ao aspecto social. O Estado torna-se omissivo quanto ao papel de corrigir distorções (políticas públicas, distribuição de renda, inclusão social, etc)

CESPE – ANATEL – Analista Administrativo – 2012) As atividades do Estado brasileiro procura garantir que a lei as políticas públicas sejam cumpridas e financiadas, identificando-se, assim, com o Estado liberal clássico.

RESOLUÇÃO:

O Estado liberal clássico defende que o Estado teria a função apenas de fazer e cumprir as leis. Assim, dentro do liberalismo clássico, não é papel do Estado a instituição de políticas públicas financiadas por toda a sociedade.

Gabarito: Errado.

Estado do Bem-Estar (Welfare State)

A passagem do formato liberal de Estado Mínimo para o Estado Social ocorre em meados do século XIX. Essencialmente, o Estado deixa de ser omissivo para atuar positivamente mediante prestações públicas a serem asseguradas ao cidadão. Busca-se atingir, nesse modelo, um ideal de justiça social.

As guerras mundiais e a crise econômica de 1929 são tidos como principais eventos históricos que justificaram essa atuação do Estado no sentido de promover: tipos mínimos de renda, habitação, educação, saúde, alimentação a todos os cidadãos. A atuação do Estado não é mais vista como caridade, mas como um direito político.

Dentro da experiência mundial, podemos apontar a Alemanha e a Grã-Bretanha como referências na aprovação de medidas que consolidavam direitos sociais, principalmente, nas áreas de saúde, previdência e educação.

No Brasil a existência de um Estado de Bem-Estar é bastante controversa. Alguns autores defendem que esse modelo nunca foi implantado no país. Outros, no entanto, apontam o governo de Getúlio Vargas (1930 a 1970) como um período de Welfare State. Nesse período foram assegurados o ensino público, um fortalecimento dos direitos trabalhistas e previdenciários e o sufrágio universal.

CESPE – SUFRAMA – Analista Técnico o 2014) O Estado do bem-estar, proposto na Alemanha no final do século XIX, é um modelo associado à garantia de seguridade social dos cidadãos.

RESOLUÇÃO:

A seguridade social (previdência, saúde e assistência social) é, de fato, um dos núcleos de preocupação do Estado do Bem-Estar. A Alemanha pode ser considerada o berço do Estado do bem-estar porque em 1883 criou o primeiro sistema de saúde pública e seguridade contra velhice e acidentes de trabalho.

Gabarito: Certo

Estado Regulador

À medida que o tamanho do Estado crescia, aumentavam-se os problemas com a ineficiência da “máquina estatal”. Os países que almejavam a consolidação do Welfare State descobriram da pior maneira o que toda dona de casa sabe muito bem: os recursos são finitos.

Uma boa dona de casa sabe quanto pode gastar por semana ao fazer a feira. Os Estados esqueceram disso e endividaram-se mais e mais buscando atender e concretizar mais direitos sociais. Não funcionou. Com o fracasso estatal, o Estado novamente é visto como o causador de todos os problemas. Retorna-se a um modelo mais liberal, porém que se preocupa com questões sociais. Trata-se do Estado regulador, ou como alguns autores preferem: Estado Liberal-Democrático-Social.

É o meio do caminho entre o Estado Liberal e o Estado do Bem-Estar. O Estado preocupa-se em garantir os direitos fundamentais às pessoas, porém busca assegurar esses direitos utilizando-se também dos serviços prestados por particulares. Altera-se, dessa forma, a imagem do Estado como um grande provedor de bens e serviços para um Estado menor que garante esses bens e serviços mediante delegação estatal e regulação de atividades privadas.

No Art. 174 da Constituição Federal de 1988 percebemos uma clara inclinação do constituinte no sentido de indicar que seria esse o modelo do Estado brasileiro:

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.(Constituição Federal)

CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2008) A transição de Estado provedor para regulador impõe sérios desafios, entre os quais se destacam o reforço da função regulatória em face do avanço da privatização, o fortalecimento da defesa da concorrência diante da abertura comercial e as exigências da competitividade em um contexto dominado por grandes conglomerados internacionais.

RESOLUÇÃO:

Olha que enunciado supimpa para resumir as ideias do Estado Regulador. É exatamente isso: o Estado deixa de prover diretamente os serviços públicos e concentra-se em regular e controlar a prestação desses serviços que foram transferidos para a iniciativa privada.

Gabarito: Certo

Tipos de dominação

Agora que a gente já conversou um pouco, eu quero te fazer uma proposta: eu vou ficar em casa. 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?

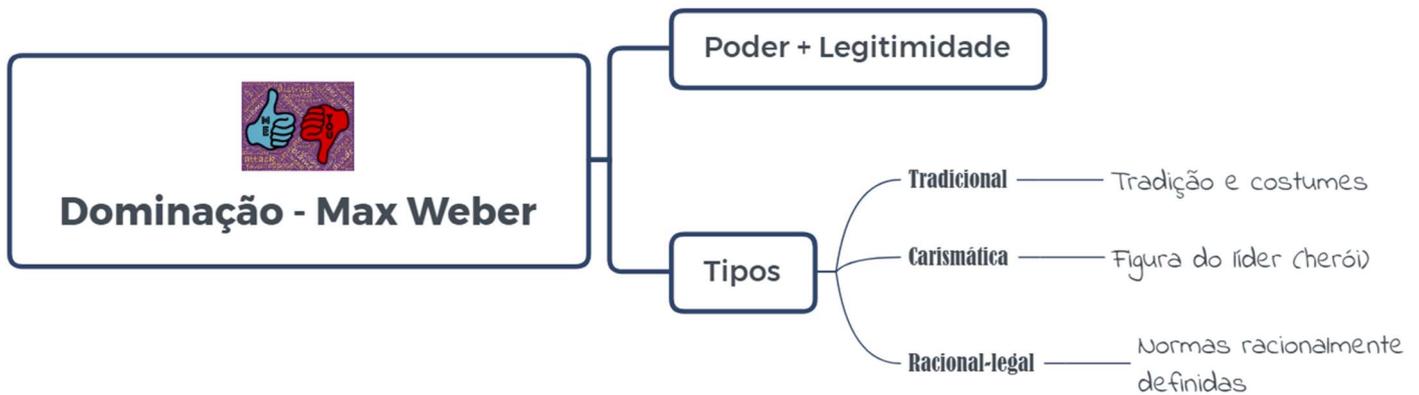
Falando assim parece loucura, né? Mas já percebeu que é mais ou menos isso que acontece nas monarquias? Hoje, evidentemente, existe uma estrutura legal que limita os poderes dos monarcas, porém séculos atrás esses poderes eram praticamente ilimitados.

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, nos Estados absolutistas, 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 a lei representa a vontade de todos de modo que se a lei estabelece que devemos obedecer uma ordem judicial nós obedecemos.



Modelos Teóricos de Administração

Tópico muito cobrado!!

Introdução

Utiliza-se o termo de modelo teórico de Administração porque nenhum dos modelos em seu formato puro existiu na realidade. Na prática, os modelos coexistem e foram sendo construídos ao longo do tempo fortemente vinculados aos modelos de Estado.

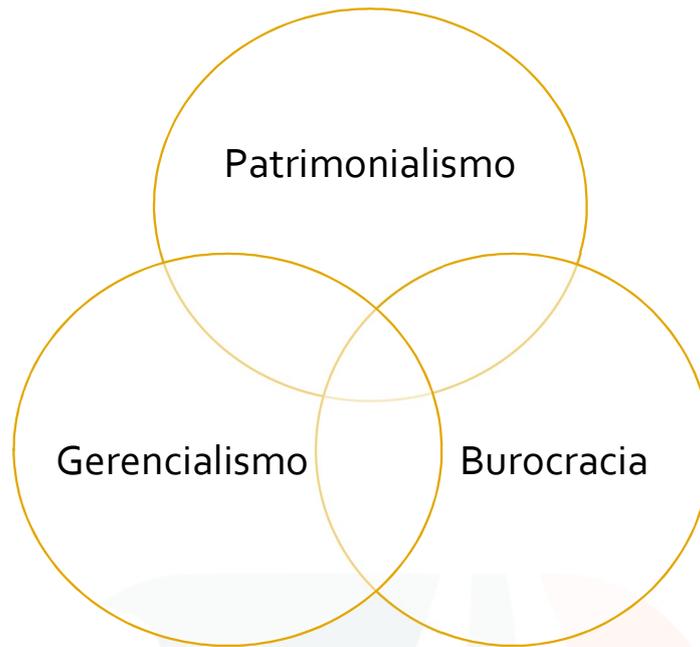
Como construções históricas, todas as reformas pelas quais a administração pública passa/passou não ocorreram por meio de uma imposição autoritária, um único ato ou decreto. É verdade que existem algumas leis e decretos que são tidos como "marcos" de transição, porém quando falamos de transições sociais não temos uma data e horários exatos. Temos quando muito um período de transição.

Pense um pouco: quando você deixou de ser criança? Por favor, não me venha com "considera-se criança a pessoa até doze anos de idade incompletos...". Nada dessas respostas chatas. Estou falando de aspectos sociais e emocionais.

Provavelmente você não tem uma data e horário, ainda que tenha alguns marcos importantes, por exemplo, o primeiro beijo, o primeiro boleto a pagar, o primeiro imposto de renda a recolher..rsrsrs. A mesma coisa acontece com a Administração Pública. Ela também já foi criança, adolescente e agora começa viver a idade adulta. E essas transições, da mesma forma, não são tão claras.

Eu sei. Estou sendo repetitivo, mas deixa eu tentar explicar o porquê. Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva é possível identificar três modelos teóricos de Administração Pública: **patrimonialismo, burocracia e gerencialismo**. Estou sendo repetitivo para que entenda de uma vez por todas que esses três modelos são momentos diferentes que foram vividos pela Administração Pública, porém as transições entre esses modelos não são claras, sendo que coexistem resquícios de todos esses modelos.

Você hoje na idade adulta não guarda um pouco do seu lado criança? Então, a Administração Pública também hoje adulta (na fase gerencial) também guarda um pouco do seu lado patrimonialista e burocrático.



Então, toda vez que vir uma questão afirmando que qualquer um desses modelos foi extinto ou totalmente superado, fique alerta. Provavelmente, a alternativa ou enunciado estará errado!

Vamos tentar duas questões para fixar essa ideia:

CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2014) A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei n.º 200/1967 impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas nos diversos níveis da administração pública.

RESOLUÇÃO:

“Ah Marcelo ainda não estudamos o Decreto-Lei nº200/1967...”. Mesmo não sabendo nada sobre o Decreto-Lei nº200/1967 deveria notar que o enunciado está errado ao afirmar que um decreto impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas. Repetindo: coexistem práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais na Administração Pública.

Gabarito: Errado

CESPE – DPRF – Técnico em Assuntos Educacionais – 2012) A erradicação do patrimonialismo no Brasil aconteceu com a reforma administrativa de 1930, que instituiu o modelo de administração burocrática na gestão governamental brasileira.

RESOLUÇÃO:

Erradicação do patrimonialismo??? Já sabemos que coexistem práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais na Administra Pública.

Gabarito: Errado

Patrimonialismo

O patrimonialismo é o modelo teórico predominante nos Estados Absolutistas. Todas as características que estudaremos no patrimonialismo decorrem da 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?".

Nesse ponto, puxamos o que vimos no estudo dos tipos de dominação, segundo Weber. 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 patrimonialista se legitima** (ou seja, assume aparência de legitimidade, validade.) na crença da **tradição**, da **hereditariedade**, ou seja, 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 um 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?"

Apesar de fazer bastante tempo, muitas práticas que eram vistas naquela época 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, nesse processo, assumiram alguns novos contornos. Um exemplo moderno de prática patrimonialista é o **clientelismo**, que constitui um 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. Iniciaram-se então as revoltas e clamores sociais para criar mecanismos capazes de limitar os poderes dos monarcas e governantes. Você 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 pública e privada, estabelecer 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**.

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

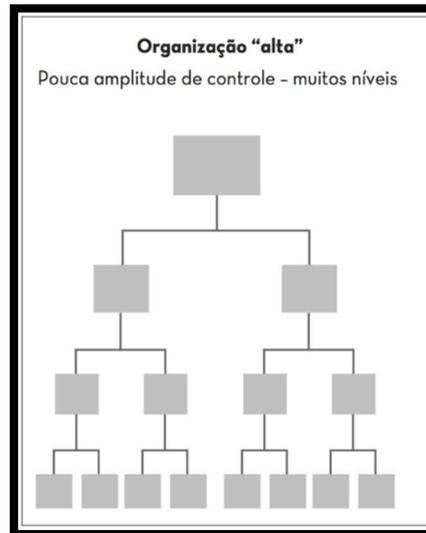
Essa também foi a solução encontrada por Weber para que as pessoas fossem tratadas de forma impessoal pela Administração Pública. A ideia era desenvolver um conjunto de normas definindo exatamente o que fazer e como fazer. Weber acreditava que com um bom número de procedimentos e normas seria possível 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**:

- **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.
- **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 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 o processo de decisão mais rápido e constante.
- **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 (mudança do Estado Liberal para o Estado do Bem-Estar Social) 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 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.
- **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 indivíduos, mas apenas quanto ao 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 são desagradáveis.
- **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.

Para te ajudar nessa distinção, podemos utilizar o que Chiavenato (2014) denomina de **graus da burocracia**. Os graus da burocracia demonstram os efeitos dentro da organização da escassez da burocracia e do excesso de burocracia (origem das disfunções):

Escassez de burocracia	↔	Excesso de burocracia
Falta de especialização (bagunça e confusão)	Divisão do trabalho	Superespecialização Responsabilidades
Falta de autoridade	Hierarquia	Autoridade Autocracia e imposição
Liberdade excessiva	Regras e regulamentos	Ordem e disciplina
Ausência de documentos (informalidade)	Formalização das comunicações	Excesso de papelório
Ênfase nas pessoas	Impessoalidade	Ênfase nos cargos
Apadrinhamento	Seleção e promoção pessoal	Excesso de exigências
Desordem	Eficiência	Rigidez

Fonte: Chiavenato (2014 – Adaptado)

Vamos tentar algumas questões para fixar o conhecimento:

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

FCC – TCE/CE – Auditor – 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. Prebendas e sinecuras são típicas do patrimonialismo.

Alternativa B. Errado. A inexistência de distinção entre público e privado é uma característica do patrimonialismo.

Alternativa C. Errado. O controle burocrático é um controle focado em meios.

Alternativa D. Errado. O modelo é autocentrado (voltado para si). Nesse sentido, não existe esse estímulo à participação popular.

Alternativa E. Correto. O modelo burocrático tem como objetivo romper com as práticas patrimonialistas, tais como corrupção e nepotismo.

Gabarito: E

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

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 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.

*****Muitas questões tratam o paradigma pós-burocrático como sinônimo do modelo gerencial.**

Aceite isso.

FCC – TCM/RJ – Auditor Substituto de Conselheiro – 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.

RESOLUÇÃO:

O paradigma pós-burocrático acrescenta em relação ao modelo burocrático a flexibilidade e reorienta o controle (passando do controle de meios para o controle de resultados).

Gabarito: E

Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública)

O modelo gerencial desenvolve-se durante a crise do Estado do Bem-Estar. Alguns fatores são apontados como os responsáveis por essa crise:

- Crescentes desequilíbrios internos (déficits fiscais)
- Espiral inflacionária
- Crescimento da dívida externa
- Crise de legitimidade social,
- “Ingovernabilidade” por excesso de demandas
- Globalização e todas as transformações tecnológicas que afetaram a capacidade de formular políticas econômicas

Assim, na segunda metade do século XX, torna-se evidente a necessidade de reestruturar o Estado. Essa necessidade conduz a uma nova forma de gestão pública (Nova Gestão Pública – NGP).

No centro da NGP está a crítica tanto da responsividade quanto da eficácia do governo. Essa crítica tem várias dimensões. Primeiro, o governo precisa tornar-se mais produtivo e usar melhor os recursos financeiros que dispõe. Em segundo lugar, as estruturas de incentivo no governo estão erradas e precisam ser alteradas

para que os servidores públicos sejam motivados e responsabilizados pelos resultados. Em terceiro, os governos ultrapassaram suas barreiras e precisam ser reprimidos (Kettl apud Denhardt e Catlaw, 2019)

Nesse sentido, a NGP adotou um conjunto de doutrinas administrativas que almejava aplicar princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas para o setor público. Dentre essas doutrinas destacam-se as seguintes teorias: a) Teoria da Escolha Pública (*Public Choice*); b) Teoria do Agente-Principal (*Agency*) e Teoria do Comportamento Organizacional de Simon. Em termos gerais, as recomendações propostas pela NGP são:

- Uma busca por maior produtividade
- Uma maior dependência do mercado por parte dos governos
- Uma forte orientação ao serviço
- Uma preferência pela descentralização de governos nacionais para subnacionais e outras organizações privadas e não governamentais, e corporações.
- Uma busca por maior capacidade de idealizar e monitorar políticas públicas.
- Desenvolvimento de várias técnicas para aprimorar a responsabilização por resultados

Ao tratar do modelo gerencial, Bresser-Pereira pontua que: “os resultados da ação do Estado são considerados bons se as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas, e não apenas porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros”.

Modelo Gerencial x Modelo Burocrático

O modelo burocrático era capaz de atender as 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 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)

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.

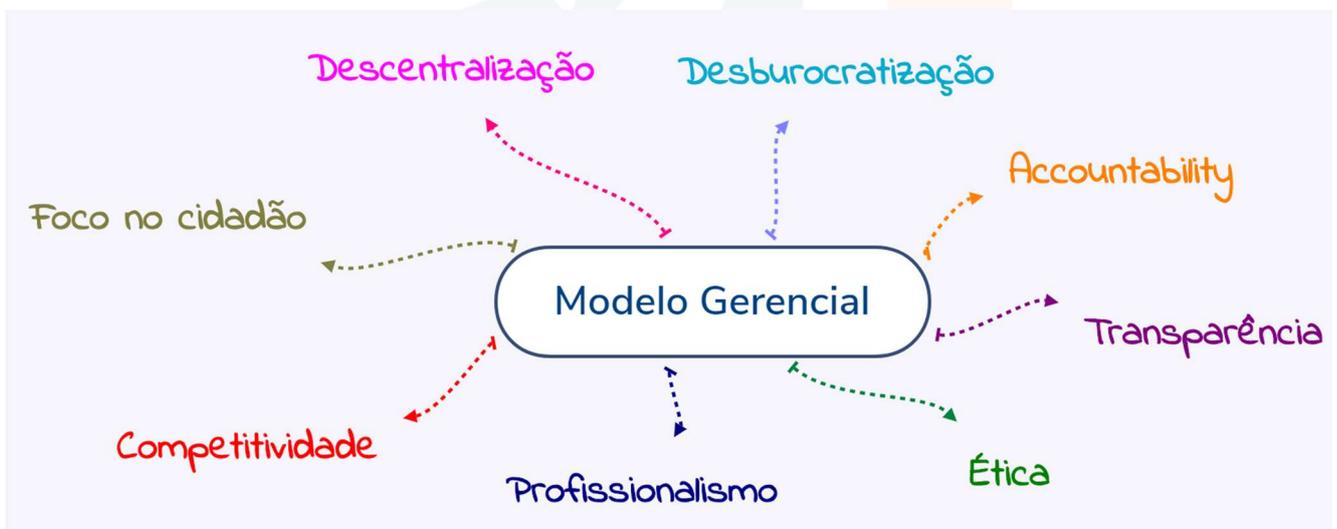
Alternativa D. Errado. É uma característica do modelo gerencial, porém não é inovadora, pois a burocracia já defendia a profissionalização.

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 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 busca sanar disfunções identificadas no 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.

Modelo Gerencialista Britânico

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, principalmente, nos Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália que almejava aplicar princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas também no meio público.

A NPM foi construída, principalmente, a partir do modelo gerencialista britânico e do modelo norteamericano. Dentro do modelo britânico, podemos dividir a NPM (Administração Pública gerencial) em três estágios: **o gerencialismo puro (managerialism), o consumerismo (consumerism) e a Orientação para o Serviço Público (Public Service Orientation)**. Veremos cada um desses estágios.

Enquanto Ronald Reagan patinava na implantação do modelo gerencial nos Estados Unidos, Margareth Thatcher estava bombando (fazendo sucesso, “arrasando”) na Grã-Bretanha. Por deter um poder político mais centralizado ao assumir o poder em 1979 (pouco antes de Reagan que assumiu em 1981), Thatcher abraçou com vigor os ideais gerenciais.

A ideia inicial do modelo gerencial britânico foi combater o déficit de desempenho e a crise fiscal do Estado (estágio denominado de gerencialismo puro). Com esse objetivo Thatcher promoveu o que denominou de “rolling back the state” (não é uma manobra de skate, traduzindo de uma forma mais literal seria: rolar de volta o Estado). O foco era aumentar a produtividade e a eficiência governamental. Dentre os objetivos do managerialism:

- Redução de custos
- Valorização dos recursos públicos
- Corte dos gastos de pessoal
- Privatização em massa
- Adoção maciça de técnicas oriundas da gestão de empresas
- Visão dos usuários dos serviços públicos como contribuintes (taxpayers)

É comum fazer referência ao gerencialismo puro como “a redução de custos a qualquer preço”.

Dentre as principais medidas tivemos a privatização em massa (devolução de atividades à iniciativa privada), redução de servidores públicos, racionalização do controle orçamentário e apoio às práticas de descentralização e delegação de atividades estatais.

Uma frase que resume muito bem o papel que o Estado e por consequência a Administração Pública deveriam assumir, dentro da perspectiva do gerencialismo puro, é a de Margareth Thatcher: "*Não existe essa coisa de dinheiro público, existe apenas o dinheiro dos pagadores de impostos*".

Percebemos, a partir da frase, a grande preocupação que existe dentro do Managerialism com a eficiência. O usuário do serviço público é tido somente como um financiador do sistema. Assim, o Estado não deve crescer demais, pois à medida que cresce retira dinheiro das famílias (pagadores de impostos) para se financiar.

Constatou-se que a ideia de "redução de custos a qualquer preço" típica do gerencialismo puro não se amoldava aos valores democráticos e às necessidades dos usuários. O custo é importante? Sim, porém o custo está subordinado à avaliação da satisfação do usuário do serviço público.

O **Consumerismo, segundo estágio do gerencialismo**, foi responsável por incluir a perspectiva da qualidade nos serviços públicos. Qualidade como "aquilo que dá a satisfação ao consumidor". (*Local Government Training*). Dentro desse estágio o programa mais importante é o *Citizen's Charter* (Carta do Cidadão), que consiste na implantação de programas de avaliação de desempenho organizacional de acordo com os dados recolhidos junto aos consumidores. Dentre os objetivos do consumerismo temos:

- Foco na qualidade e no cliente/consumidor
- Descentralização como instrumento de fomento à competitividade (confere direito de escolha aos consumidores).
- Aumento da competição entre as unidades governamentais
- Novas formas de parceria com o setor privado
- Visão dos usuários dos serviços públicos como clientes.

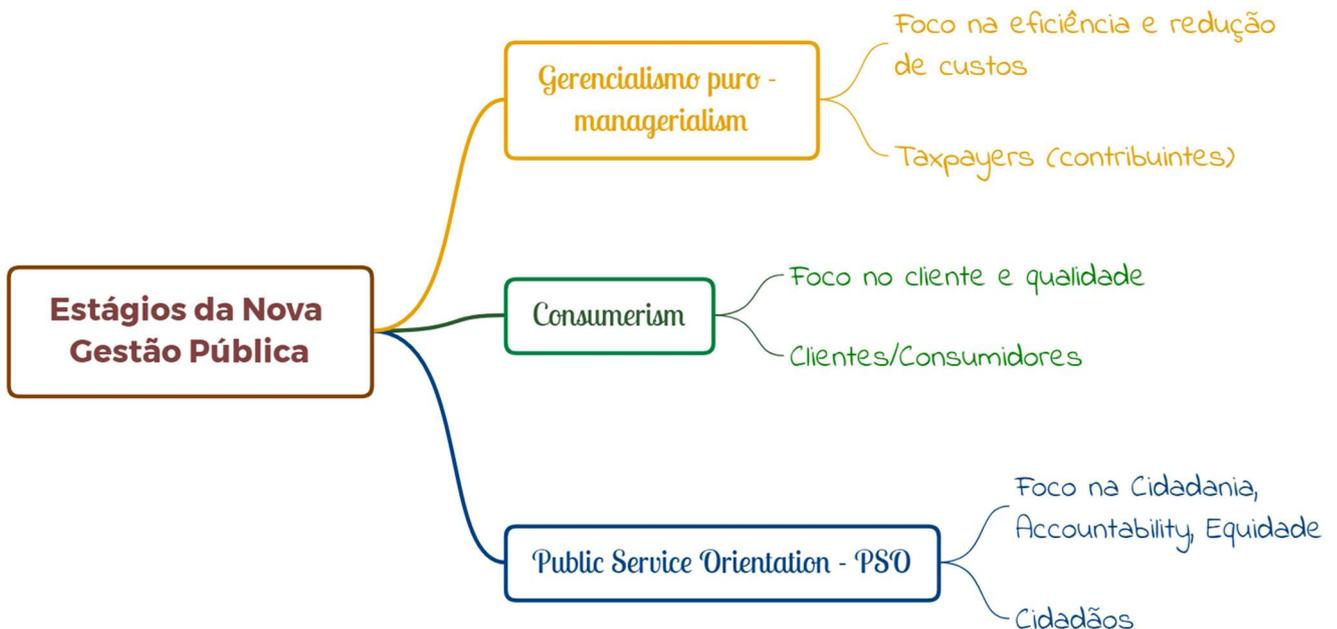
Acrescenta-se, dessa forma, a perspectiva de **qualidade** do serviço público. Não basta gastar pouco, o Estado precisa proporcionar serviços públicos de qualidade. Nesse processo, o usuário dos serviços públicos deixa de ser visto como apenas um financiador do Estado para ser visto como um **cliente-usuário dos serviços públicos**.

Orientação para o Serviço Público (Public Service Orientation – PSO) é o terceiro estágio da Administração Gerencial. 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. (Paludo, 2013).

Vários estudos conduzidos em diversos países indicam que a reforma gerencial promoveu resultados positivos para a Administração Pública, principalmente, por meio da melhoria de processos, da eficiência e eficácia das políticas públicas. Outro ponto que costuma ser apontado é que a contratualização de resultados e o deslocamento de atividades para iniciativa privada tornaram o sistema administrativo mais flexível.

Esquematisando os três estágios da NPM:



CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2002) Com relação à reforma do Estado contemporâneo e à evolução da discussão a respeito desse tema, julgue o item abaixo.

Trata-se de um movimento localizado no eixo anglo-americano, a partir do qual a redução do tamanho do Estado foi imposta aos países em desenvolvimento pelos principais organismos multilaterais de crédito.

RESOLUÇÃO:

“Trata-se de um movimento localizado no eixo anglo-americano, a partir do qual a redução do tamanho do Estado” – Está tratando sobre a NPM.

“Foi imposta aos países em desenvolvimento pelos principais organismos multilaterais de crédito.”

Errado. A NPM é o resultado de uma confluência de fatores: crise fiscal do Estados, fortalecimento da democracia, da cidadania, globalização, etc. Não se trata, dessa forma, de uma imposição de organismos de crédito.

Gabarito: Errado

FCC – TCE/AM – Auditor – 2015) A partir da metade da década de 1980, a reforma gerencial do setor público, sem abandonar o conceitual empresarial vinculado à eficiência – característico do gerencialismo puro, ganhou novos rumos em direção ao consumerism, incorporando inovações destinadas a atender aos anseios dos clientes/consumidores, dentre as quais destaca-se a implementação da

- a) racionalização orçamentária.
- b) gestão da qualidade total.
- c) definição das responsabilidades das agências governamentais.
- d) privatização.

e) avaliação do desempenho organizacional.

RESOLUÇÃO:

O consumerismo incorpora ao gerencialismo puro o foco no cliente e na qualidade dos serviços públicos.

Gabarito: B

Reinventando o Governo

Os Estados Unidos sempre foi um país conhecido pela excelência da gestão de negócios e pelas técnicas revolucionárias da administração privada. Era de se esperar que esse histórico de influenciasse também na forma de gerir a Administração. De fato, isso acabou acontecendo, mas não com o sucesso esperado.

No início da década 1980 temos dois marcos importantes para o surgimento do gerencialismo: a edição do livro *In search of excellence: lessons from American's best* (Em busca da excelência: lições dos melhores da América) e a eleição de Ronald Reagan, cujo programa de governo demonstrava uma forma inclinação para o gerencialismo puro (ênfase no cortes de custos e aumento da eficiência).

O cenário parecia perfeito: um referencial teórico robusto associado ao interesse político de implantar um novo modelo de gestão pública. Não funcionou. Os autores são unânimes em apontar o fracasso reaganiano na implantação do modelo gerencial. Segundo Abrucio (1997), dentre os fatores para esse insucesso temos a alta descentralização do poder político que existe nos Estados Unidos (o interesse do governo federal não era suficiente para a implantação do modelo) e a cultura administrativa do setor público americano.

O fato é que o movimento gerencial ganhou força nos Estados Unidos apenas anos mais tarde com a publicação do livro "Reinventando o Governo" de David Osborne e Ted Gaebler e por meio do programa de "Revisão do Desempenho Nacional" (National Performance Review) implantado durante o governo do Presidente Clinton. Para entender a proposta dessa "reinvenção" é interessante que conheça a ideia que permeia o livro:

"Nosso problema fundamental é o fato de termos o tipo inadequado de governo. Não necessitamos de mais ou menos governo: precisamos de melhor governo. Para sermos mais precisos, precisamos de uma melhor atividade governamental" (Osborne e Gaebler, *Reinventando o Governo*, 1994, p.25)

Veja que, dentro do movimento do reinventando o governo, não temos a presença do ideal neoliberal de reduzir o governo. Temos, em essência, a preocupação com uma melhor atividade governamental. Para tanto, o primeiro passo é entender o que é a gestão pública e como ela se diferencia da gestão privada. Nesse sentido, Osborne e Gaebler (1994) apontam as seguintes distinções:

- A motivação principal dos gestores do setor público é a reeleição, enquanto os empresários têm como fim último a busca do lucro;
- Os recursos do governo provêm do contribuinte – que exigem determinados gastos. Na iniciativa privada os recursos são originados das compras efetuadas pelos clientes.
- As decisões governamentais são tomadas democraticamente. Os gestores privados podem decidir sozinho ou no máximo com acionistas.
- Os objetivos são distintos. O governo busca o bem coletivo e a empresa busca gerar lucro.

Todas essas distinções convergem para que o empreendedorismo do setor público não se confunda com o empreendedorismo de uma empresa. O Reinventando o governo não culpa os servidores públicos pelos problemas governamentais (como ocorre no gerencialismo puro), mas o sistema de incentivos. Propõe, dessa forma, uma reforma das instituições e desses incentivos para que a burocracia torne-se apta a responder às novas demandas e isso inclui atender ao desejo que o cidadão possui de ser ouvido. Grande parte das ideias do livro reforçam que o caminho para tornar melhor um serviço público é chamar a comunidade a participar de sua gestão (fiscalizando, opinando, trabalhando voluntariamente...). Percebe-se, dessa forma, o compromisso com o fortalecimento da cidadania e da *accountability*.

Existem 10 princípios básicos para reinventar o governo. Vejamos:

10 princípios básicos do Reinventando o Governo

- 1 — Competição entre os prestadores de serviço;
- 2 — Poder aos cidadãos, transferindo o controle das atividades à comunidade;
- 3 — Medir a atuação das agências governamentais através dos resultados;
- 4 — Orientar-se por objetivos, e não por regras e regulamentos;
- 5 — Redefinir os usuários como clientes;
- 6 — Atuar na prevenção dos problemas mais do que no tratamento;
- 7 — Priorizar o investimento na produção de recursos, e não em seu gasto;
- 8 — Descentralização da autoridade;
- 9 — Preferir os mecanismos de mercado às soluções burocráticas;
- 10 — Catalisar a ação do setores público, privado e voluntário.

Os princípios apresentadas visam a tornar o governo mais eficiente na prestação direta dos serviços públicos e, dentro da ideia de catalisar a ação dos setores públicos, privado e voluntário fomenta-se a prestação dos serviços públicos pelo setor privado (especialmente o terceiro setor – ONG, associações comunitárias, etc). Reforço, no entanto, que não se trata da ideia neoliberal de privatizar tudo. Osborne e Gaebler afirmam que “a privatização é uma resposta, não a resposta”. O conceito central é o de criar competição: “a questão não é público versus privado, mas competição versus monopólio”.

Palavras-chave da Administração Pública Gerencial: foco no cidadão, controle de resultados (metas e indicadores), publicização, transferência de atribuições para a iniciativa privada, contratos de gestão.

Com isso terminamos o estudos dos modelos teóricos de Administração Pública. Agora estudaremos como foi a experiência brasileira.

Sugiro que beba uma água e respire um pouco antes de continuar. ☺

Experiências de reformas administrativas. O processo de modernização da Administração Pública

Chegou a hora de estudarmos um pouco da história da Administração Pública brasileira. Nesse estudo existem três grandes marcos sobre os quais são cobradas as questões de concurso: a) Reforma Administrativa de 1930, o Decreto-Lei nº. 200/67 e o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).



Estudaremos em detalhes cada um desses marcos. Antes disso, contudo, fazemos uma contextualização do Estado brasileiro até a Reforma Administrativa de 1930.

De 1808 a 1930

A construção do Estado nacional e da Administração Pública brasileira tem com marco inaugural a chegada da corte portuguesa ao Brasil em 1808. A Corroa portuguesa que chegava ao Brasil após o avanço de Napoleão na Europa trouxe consigo mais de 5 mil pessoas (alguns autores falam em até 10 mil), as quais foram instaladas nos palacetes e casas dos ricos comerciantes e fidalgos que viviam na época no Brasil.

Perceba que a coroa portuguesa já chega ao país retirando a propriedade das pessoas e favorecendo a nobreza que a acompanhava. A ideia de Dom João VI era compensar com cargos, honrarias e propriedades os súditos que fielmente o acompanharam até o Brasil.

Bresser-Perreira (2001), contextualiza muito bem esse período descrevendo o Estado brasileiro como "Estado oligárquico em que uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialista dominavam amplamente o país."

A elite do país é composta por um estamento aristocrático-burocrático composto por juristas, letrados e militares que derivam seu poder e renda do Estado. Não existia preocupação com eficiência ou qualidade dos serviços, sendo que a função do Estado era garantir empregos para a classe média ligada aos proprietários rurais.

Estamento eram os grupos da sociedade que detinham parcela de poder e status jurídico.

Os cargos públicos era ocupados por critérios pessoais e sociais. Valorizava-se o status e o prestígio social. Temos um período de mais de 100 anos sem alterações significativas nessa estrutura social até que por volta de 1920 movimentos sociais realizados, principalmente, em grandes cidades (São Paulo, Rio de Janeiro, etc) começam a pedir reformas.

Paludo (2010) afirma que existiam motivos que pressionavam os governos na direção de reformas estruturais: "o surgimento de organizações de grande porte; as demandas sociais emergentes; a necessidade

de combater a corrupção e o nepotismo vigentes; e a necessidade de organizar a Administração Pública para alavancar o desenvolvimento da nação brasileira.”

No cenário político, crescia a insatisfação dos militares. A quebra da política “café com leite” (acordo firmado entre as oligarquias estaduais para que os presidentes da República fosse escolhidos entre políticos de São Paulo e Minas Gerais) com uma eleição consecutiva do paulista Júlio Prestes. Foi o estopim para que Minas Gerais, Paraíba e Rio Grande do Sul organizassem um movimento armado para impedir a posse do presidente eleito. Esse movimento ficou conhecido como Revolução de 1930 e marca o fim da República Velha no Brasil e o início do governo de Getúlio Vargas.

Reforma Administrativa de 1930

Tópico muito cobrado!

Como vimos, até 1930 o Estado brasileiro era uma espécie de mercado aberto de troca de votos por cargos públicos. Uma mistura de patrimonialismo e clientelismo. Nessa mesma época, ao redor do mundo, as ideias weberianas (Burocracia) já estavam sendo adotadas por vários países como uma clara consequência do capitalismo moderno.

Se a administração pública era o caos, a economia brasileira estava enfraquecida em virtude da crise da Bolsa de Valores de Nova York de 1929. O preço do café, principal produto de exportação brasileiro, despencou, assim, como o volume de exportações.

Getúlio Vargas adota uma série de medidas destinadas a centralizar o poder político e econômico. Ainda nos primeiros anos de governo torna-se evidente a inclinação ao autoritarismo. Vê-se um novo Estado, que ultrapassa as funções tradicionais de regulação para intervir fortemente na economia com vistas a promover o desenvolvimento econômico.

Como Estadista, Getúlio Vargas precisava de um aparelho estatal mais eficiente e, assim, promove uma série de mudanças buscando implantar uma maior racionalidade na administração pública.

As reformas propostas por Vargas estão baseadas em três eixos: administração de pessoal, administração de materiais e administração financeira. Para conduzir essa modernização administrativa foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP em 1936.

Os dois principais objetivos do DASP foram modernizar a administração pública e suprimir o modelo patrimonialista. Esse departamento, sob forte influência da administração científica de Taylor, enfatizou a racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estrutura e aplicação de métodos e procedimentos. Perceba que o foco foi nos meios e das atividades de administração em geral. Houve pouca preocupação com as atividades finalísticas do Estado. Assim, podemos afirmar que o DASP, em conjunto com as demais reformas de 1930, **foi primeiro esforço para implantação do modelo burocrático no Brasil.**

Aos poucos o clientelismo e o fisiologismo assumiu o lugar do coronelismo e a Administração Pública brasileira ia ingressando na burocracia, a partir de suas disfunções.

Clientelismo: Subsistema de relação política baseada na troca de favores. Trocam-se cargos e benefícios por apoio político.

Fisiologismo: Prática de representantes políticos e servidores públicos de atuarem em busca da satisfação de interesses ou vantagens pessoais ou partidárias, em detrimento do bem comum.

Vejamos as principais medidas da Reforma de 1930 a partir de cada um dos seus eixos:

Administração de Pessoal

- Instituição de carreiras
- Fortalecimento de valores como hierarquia, impessoalidade e meritocracia
- Inclusão do sistema de mérito na Constituição Federal de 1934
- Instituição de concurso público para algumas classes de nível superior
- Edição do primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (Decreto-lei nº. 1.713)

Embora tenha sido valorizados alguns instrumentos como treinamento e concurso público, não se chegou a adotar uma política de recursos humanos consistente capaz de responder às necessidades do Estado. O patrimonialismo mantinha sua força no quadro político brasileiro e, assim, muitos ingressavam no serviço público por meio de critérios políticos na condição de “extranumerários”.

Paragrapho unico. O pessoal extranumerario, classificado em contractado, mensalista, diarista e tarefereiro, será admittido na fôrma da legislação que vigorar, de accordo a natureza e necessidade dos serviços a serem executados e pelo prazo que fôr indispensavel. (Lei nº. 284/1936)

Administração de Materiais

- Criação da Comissão Permanente de Padronização de Material – responsável por padronizar os materiais permanentes e de consumo a serem utilizados por toda a administração.

Administração Financeira

- O DASP tornou-se responsável por organizar, a partir das instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária.
- Aumentou-se a racionalização dos recursos e a fiscalização da execução orçamentária.

O DASP tornou-se um órgão singular dotado de amplos poderes. Aos poucos o órgão foi tendo as funções desvirtuadas até que em 1945 com a deposição de Getúlio Vargas o DASP foi reestruturado perdendo grande parte de suas funções. Entre idas e vindas o DASP existiu até 1986. Nesse período, teve uma mudança de nome para “Departamento Administrativo do Pessoal Civil” e contribuiu para a instituição do Plano SALTE durante o Governo Eurico Gaspar Dutra.

O **Plano SALTE** é considerado o embrião dos atuais planos plurianuais – PPA. Consistia em um planejamento de políticas públicas para fomentar as áreas de **Saúde**, **Alimentação**, **T**ransporte e **E**nergia.

Decreto-lei nº. 200/67

Mais de três décadas após a criação do DASP e após sucessivos fracassos com comissões especiais durante o governo de JK, temos a edição do Decreto-lei nº. 200/67 durante a ditadura militar. Esse decreto é considerado o **primeiro momento gerencial no Brasil**, segundo Bresser-Pereira.

Curiosidade já explorada em provas: Tanto a Reforma Administrativa de 1930 quanto a edição do Decreto-lei nº.200/67 foram promovidas por governos autoritários.

Trata-se de um instrumento legal amplo que organiza a Administração Federal e traça diretrizes para uma Reforma Administrativa. Nos termos do art. 6º, as atividades da Administração Federal observarão cinco princípios fundamentais:

- a) Planejamento
- b) Coordenação
- c) Descentralização
- d) Delegação de Competência
- e) Controle

Para cada um desses princípios temos planos e características específicas descritas no decreto. Abaixo consolidei, a partir do texto legal, aspectos importante para sua prova sobre cada um desses princípios.

Planejamento	A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional e compreenderá a elaboração dos seguintes instrumentos: a) plano geral de governo; b) programas gerais; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.
Coordenação	A coordenação será exercida em todos os níveis da administração. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos.
Descentralização	<p>A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. A descentralização será posta em prática em três planos principais:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Distinguindo-se o nível de direção e o nível de execuçãob) Da Administração Federal para unidades federadasc) Da Administração Federal para órbita privada, mediante contratos ou concessões <p>A Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.</p>
Delegação de Competência	A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

Controle	O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.
-----------------	--

Dentre os princípios, percebemos uma grande ênfase na descentralização e no planejamento, sendo o controle, principalmente, o de meios ("puramente formais") desestimulado, ou seja, é marcante a presença de ideias gerenciais ao longo do Decreto nº. 200/67.

O governo militar utilizar o caráter descentralizador para promover um processo de fuga da Administração Direta para Administração Indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista). Sobre esse processo as questões costumam reproduzir trechos da lição de Bresser-Pereira (1995). Façamos a leitura juntos:

O paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de "flexibilizar a administração" com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado.

Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais.

Em meados dos anos 70, uma nova iniciativa modernizadora da administração pública teve início, com a criação da SEMOR - Secretaria da Modernização. Reuniu-se em torno dela um grupo de jovens administradores públicos, muitos deles com formação em nível de pós-graduação no exterior, que buscou implantar novas técnicas de gestão, e particularmente de administração de recursos humanos, na administração pública federal.

No início dos anos 80, registrou-se uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da administração pública gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização - PrND, cujos objetivos eram a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do PrND voltaram-se inicialmente para o combate à burocratização dos procedimentos. Posteriormente, foram dirigidas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei 200/67. (Bresser-Pereira, 1995).

Basicamente o que você precisa entender é a sequência dos eventos:

- 1) Decreto 200/67 é o primeiro momento gerencial no Brasil
- 2) Com o Decreto houve uma expansão da Administração Indireta
- 3) A Administração Direta foi posta de lado, sendo as contratações realizadas por meio da Administração Indireta
- 4) A regras mais flexíveis da Administração Indireta foram desvirtuadas e permitiram um retrocesso a práticas patrimonialistas (critérios pessoais para contratação de servidores e empresas).
- 5) Nas décadas seguintes (70 e 80) o governo retoma o esforço de modernizar a Administração Direta, por meio da SEMOR e do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND.

Façamos uma questão para memorizar os pontos principais do Decreto nº.200/67. No resumo inclui um esquema bem bacana que sintetiza tudo. Dê uma olhada. ☺

CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018) O Decreto-lei n.º 200/1967 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

COMENTÁRIO:

Com a edição do Decreto-lei 200/67 houve uma grande descentralização das atividades da Administração Direta para as entidades da Administração Indireta (fundações, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista). Alguns autores chegam a falar de fuga da Administração Direta.

Essa descentralização permitiu a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes na administração direta.

Gabarito: Certo

O Retrocesso de 1988

É comum que os professores de Direito Constitucional rendam homenagens à Constituição Federal de 1988. Não há dúvidas que do ponto de vista constitucional a CF/88 tenha sido um avanço tremendo no sentido de assegurar direitos e garantias. Esse avanço constitucional foi tão grande que muitos utilizam a expressão “Constituição Cidadã”.

Guarda isso para o Direito Constitucional. Dentro do estudo de Administração Pública sobram críticas para nossa constituição. Bresser-Pereira adota, assim como muitas questões de concurso, a expressão “O retrocesso de 1988”.

Antes de ficar espantado, vamos entender o porquê de a Constituição ter sido vista como um **retrocesso burocrático** para a Administração Pública. Bresser-Pereira(1995) indica quais os fatores que fazem com que a Constituição de 1988 represente um retrocesso burocrático sem precedentes:

- As empresas estatais passaram a seguir praticamente as mesmas regras burocráticas e rígidas adotadas pela Administração Direta.
- Perda de autonomia do Poder Executivo para estruturar os órgãos públicos.
- Obrigatoriedade do regime jurídico único para os servidores civis
- Retirou a flexibilidade operacional da administração indireta ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas idênticas as que regem a administração direta.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 temos dois resultados para a administração pública brasileira: abandono do caminho rumo a administração gerencia e a reafirmação dos ideais burocráticos clássicos; a instituição de privilégios, que não se coadunam com a própria burocracia.

Governo Collor

Esse retrocesso, principalmente, os privilégios introduzidos dentro da CF/88 são anos mais tarde combatidos dentro do governo Collor, porém de forma equivocada.

O governo promove uma campanha difamatória e desagregadora do serviço público criando o estigma de que servidores públicos seriam "marajás". De forma sistemática, o governo preocupou-se apenas em destruir a imagem da administração pública ao invés de construir: promoveu uma redução drástica das despesas públicas, extinguiu órgãos e ministérios e demitiu aproximadamente 112 mil funcionários públicos.

Com essas medidas, minou toda capacidade de governar e de implantar políticas públicas e, além disso, gerou um passivo para o Estado até hoje pago por meio de milhares de ações judiciais que realizam a reintegração de servidores (com indenizações milionárias) que foram demitidos sem observância das normas da época.

Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE

Tópico muito cobrado!

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado - MARE em 1995.

O PDRAE é, sem dúvida, a principal referência teórica dentro do estudo de administração pública. Nesse plano percebemos **forte influência do paradigma gerencial**. Existe uma clara referência a experiência americana e britânica quanto a implantação de um modelo gerencial de administração pública. Dessa forma, o PDRAE preocupa-se com valores como eficiência, eficácia, qualidade dos serviços públicos e cidadania.

Antes de realizar as propostas, o PDRAE realiza um diagnóstico dos problemas (disfunções) da administração pública brasileira. Nesse diagnóstico, o plano classifica os problemas em três dimensões:

- **Institucional-legal:** Obstáculos de ordem legal para alcançar maior eficiência, tais como: regime jurídico único, estabilidade para todos os cargos, falta de regularidade na realização de concursos, dificuldade em criar gratificações, regras excessivas para compras e orçamentos.
- **Cultural:** Coexistência de valores patrimonialistas e, principalmente, valores burocráticos. Os ideais gerenciais ainda são incipientes (iniciais, estão no começo).
- **De gestão:** relacionada às práticas administrativas.

A partir desse diagnóstico o PDRAE definiu objetivos e tipos de estratégia para cada um dos setores nos quais o Estado atuava. Antes de esquematizarmos esses objetivos e estratégias, vejamos o conceito trazido para cada um dos setores do Estado:

Núcleo Estratégico: Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as **leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento**. É portanto o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.

Atividades exclusivas: É o setor em que são prestados serviços que **só o Estado pode realizar**. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado - o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço

de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc.

Serviços não exclusivos: Corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham para o resto da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.

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

Para cada um desses setores haveria um tipo de propriedade ideal e modelo de administração pública apropriado. Vejamos a tabela apresentada pelo

	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios, Ministério Público	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Regulamentação Fiscalização, Fomento, Segurança Pública, Seguridade Social Básica	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
SERVIÇOS NÃO- EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais			Privatização →		<input type="radio"/>

Fonte: Plano Diretor de Reforma do Estado

Da tabela, temos:

- Núcleo estratégico e as atividades exclusivas são mantidas dentro da área estatal.
- Serviços não-exclusivos vão para o setor público não-estatal (Terceiro setor), dentro de um processo denominado de **publicização**.
- Serviços de produção para o mercado vão para o setor privado por meio de privatizações.

É extremamente importante que você memorize o que o PDRAE denomina de **publicização** e que saiba que a publicização é indicada para **SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS**, tais como: saúde, educação, museus, centros de pesquisa.

Segundo o PDRAE, em um programa de publicização transfere-se para o setor público não-estatal (terceiro setor) a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle. Essa parceria seria firmada por meio de **contratos de gestão com organizações sociais**.

Vamos esquematizar tudo aquilo que você precisa saber sobre o PDRAE:



Dessa forma, terminamos a parte teórica da nossa aula de hoje. Espero que o curso esteja sendo bem proveitoso. Qualquer dúvida já sabe, né? Bate um papo comigo. 😊

Grande Abraço!

Marcelo Soares.

Questões comentadas pelo professor

1. CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública – 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 – EBSEH – Analista Administrativo – 2018)

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

RESOLUÇÃO:

Dentro do modelo gerencial temos um controle baseado nos resultados. Para tanto, são utilizados indicadores de desempenho.

Resposta: CERTO

3. CESPE – EBSEH – Analista Administrativo – 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

4. CESPE – EBSEH – Analista Administrativo – 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

5. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 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

6. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

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

RESOLUÇÃO:

O profissionalismo não é uma característica do modelo patrimonialista. Na verdade, a profissionalização é vista a partir do modelo burocrático. No Brasil, temos o primeiro esforço de implantação do modelo burocrático durante o Governo de Getúlio Vargas na década de 1930 por meio do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP.

Resposta: Errado

7. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

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

RESOLUÇÃO:

Os parâmetros weberianos são adotados pelo modelo burocrático. A nova administração pública é vinculada ao modelo gerencial.

Resposta: Errado

8. 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

9. 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

10. CESPE – STJ – 2018)

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

Contra-pondo-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. Além disso, não existe recompensa pelo desempenho dentro da administração burocrática. O controle por meio dos resultados é típico do modelo gerencial.

Resposta: ERRADO

11. CESPE – STM – Técnico Judiciário - 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

12. CESPE – STM – Analista Judiciário - 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

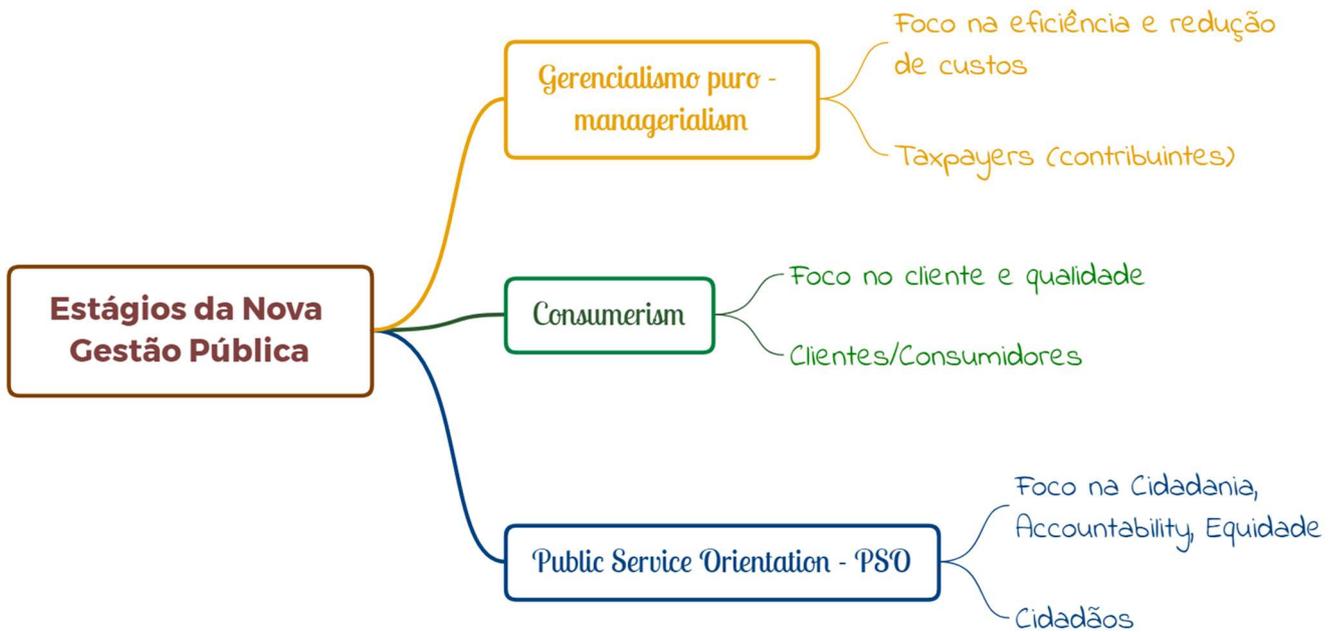
13. CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

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

14. CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

O estabelecimento de canais de comunicação direta com os usuários, a agilidade nas respostas dos prestadores de serviços públicos e a adoção de sistemas informacionais flexíveis e transparentes são práticas representativas da visão do cidadão como cliente da administração pública.

RESOLUÇÃO:

A visão do cidadão como cliente da administração pública é típica do modelo gerencial. Nesse modelo, estimula-se a participação dos cidadãos na administração pública (fortalecimento da cidadania), por meio de canais de comunicação. Um exemplo recente, nesse sentido, foi a promulgação da Lei de Acesso a Informação – LAI.

Gabarito: Certo

15. CESPE – TCE/PE – Analista de Gestão – 2017)

A administração pública do período colonial seguia um modelo patrimonial em que a distinção entre o patrimônio público e o patrimônio privado era imprecisa.

RESOLUÇÃO:

Durante todo o período colonial e até a República Velha tínhamos no Brasil um modelo de administração pública predominantemente patrimonialista. Não existia uma distinção clara entre as esferas pública e privada.

Gabarito: Certo

16. 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

17. CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) nova governança pública.
- b) patrimonialista.
- c) burocrático.
- d) estado de bem-estar social.
- e) administração pública gerencial.

RESOLUÇÃO:

A visão de cidadão enquadra-se dentro do modelo gerencial de Administração Pública, especificamente, no terceiro estágio desse modelo: Public Service Orientation (PSO).

Resposta: E

18. CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) neoliberal.
- b) de bem-estar social.
- c) gerencialista.
- d) patrimonialista.
- e) burocrático.

RESOLUÇÃO:

A ausência de distinção entre o patrimônio público e privada é a característica essencial do modelo patrimonialista.

Resposta: D

19. CESPE – TRT -7ª Região – Analista Judiciário (administrativo) – 2017)

O objetivo da nova gestão pública é

- a) assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.
- b) fomentar a eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.
- c) promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo.
- d) garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A nova gestão pública está associada ao modelo gerencial. A alternativa fala sobre burocratização dos processos.

Alternativa B. Correto. A busca pela eficiência e qualidade da administração são objetivos da nova gestão pública.

Alternativa C. Errado. Promover o poder racional-legal é uma característica da Burocracia.

Alternativa D. Errado. A confusão entre as propriedades pública e privada é uma característica do modelo patrimonialista.

Resposta: B

20. CESPE – TCE/PE – Analista de Gestão – 2017)

O clientelismo consiste em um tipo de sistema em que os agentes políticos concedem benefícios públicos em troca de apoio político.

RESOLUÇÃO:

O clientelismo é um dos resquícios do modelo patrimonialista e consiste em um sistema de troca de benefícios público por apoio político.

Resposta: Certo

21. CESPE – TRE/GO – Técnico Judiciário – 2015)

Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.

RESOLUÇÃO:

A rigidez foi uma das consequências previstas, inclusive por Weber, da Burocracia. Em busca de gerar maior previsibilidade é construído um conjunto de normas e procedimentos, os quais ao longo do tempo engessam a administração pública.

Resposta: Certo

22. 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 principal objetivo do modelo burocrático foi romper com as práticas patrimonialistas (nepotismo, corrupção, etc). No patrimonialismo não temos uma distinção clara do patrimônio público e do patrimônio privado.

Resposta: Certo

23. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo– 2013)

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.

RESOLUÇÃO:

O principal objetivo do modelo burocrático foi romper com as práticas patrimonialistas (nepotismo, corrupção, etc). No patrimonialismo não temos uma distinção clara do patrimônio público (res publica) e do patrimônio privado (res privada).

Resposta: Certo

24. CESPE – TRT/10ª Região – Técnico Judiciário – 2013)

A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.

RESOLUÇÃO:

O modelo burocrático em seu formato ideal, proposto por Weber, representa a forma superior de administração. Nesse modelo, temos a dominação racional-legal.

Resposta: Certo

25. CESPE – ANTT – Técnico em regulação – 2013)

O conceito de Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais burocrática, autoritária, hierarquizada e verticalizada, e o processo passou a ser mais importante que o resultado.

RESOLUÇÃO:

O Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais **gerencial** e descentralizada. A ideia de regulação é exatamente essa: transferir a execução para a iniciativa privada e estabelecer controles sobre os resultados.

Resposta: Errado

26. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo – 2013)

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.

RESOLUÇÃO:

Dentre os princípios da burocracia temos a hierarquia e o formalismo, por isso o enunciado está errado.

Resposta: Errado

27. CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2012)

Mudanças na organização pública Alfa estão sendo implementadas para propiciar o alcance de resultados, seguindo modelos adotados por organizações privadas. A Alfa também facilitará o acesso do cidadão aos seus atos, resultados, processos, custos operacionais e administrativos por meio de portal na Internet, o que elevará suas despesas com investimentos em TI.

Com respeito a essa situação hipotética, julgue o item que se segue. Se a Alfa for um órgão regulador do setor da sua área de atuação e se não intervier nos mecanismos de mercado para proteger determinados grupos do mercado nacional, ela agirá em consonância com os pressupostos do estado do bem-estar.

RESOLUÇÃO:

Se não intervier nos mecanismo de mercado o órgão regulador está agindo em consonância com os pressupostos do estado liberal. O Estado do Bem-estar é fortemente intervencionista e baseia-se na ideia das prestações positivas do Estado.

Resposta: Errado

28. CESPE – TRE/ES – Técnico Judiciário – 2011)

O Estado do bem-estar, ao buscar o atendimento ao cidadão-cliente pela gestão pública, preconiza a intervenção estatal como mecanismo de mercado válido para proteger determinados grupos.

RESOLUÇÃO:

O Estado do bem-estar é fortemente intervencionista. Baseia-se na ideia da intervenção estatal no mercado como meio de realizar prestações positivas. Nesse modelo temos o Estado ofertando serviços e bens como forma de proteger determinados grupos.

Resposta: Certo

29. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2011)

O Estado se distingue de outras instituições sociais porque, ao ofertar serviços, realiza direitos.

RESOLUÇÃO:

O enunciado está em linha com as ideias do modelo gerencial de Administração Pública. Ao prestar os serviços públicos o Estado não está fazendo um favor ou concedendo uma benesse, mas realizando direitos assegurados aos cidadãos.

Resposta: Certo

30. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2007)

A contrapartida da esperada redução dos dispêndios públicos resultante das privatizações é o aumento dos custos sociais decorrentes da regulação, mediante transferência para o setor privado de custos até então suportados pelo governo, o que exigirá maior rigor na aferição de seus benefícios.

RESOLUÇÃO:

Questão mais elaborada que aborda a transição do Estado de Bem-Estar para o Estado Regulador. Em virtude de uma confluência de fatores (ineficiência estatal, crise fiscal, endividamento, etc), o Estado deixa de prover diretamente os serviços e concentra-se na regulação e controle dos resultados desses serviços. Nesse processo, o Estado transfere para o setor privado os custos da prestação dos serviços públicos.

Existem vários instrumentos possíveis para essa transferência: contratos de gestão, parcerias público-privadas, termos de parceria, etc. Para que essa transferência seja benéfica para sociedade é preciso que esses instrumentos sejam aferidos com rigor, ou seja, a Administração Pública deve acompanhar para que o parceiro privado execute com qualidade os serviços de sua responsabilidade.

Resposta: Certo

31. CESPE – EBSEH – Analista Administrativo - 2018)

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

COMENTÁRIO:

No modelo patrimonialista não existe preocupação com a profissionalização. Esse é um princípio que surge dentro do modelo burocrático.

Gabarito: ERRADO

32. CESPE – EBSEH – Analista Administrativo - 2018)

Durante o governo de Getúlio Vargas, implementou-se a chamada reforma burocrática, que buscava fortalecer a meritocracia e a profissionalização na gestão pública.

COMENTÁRIO:

Exatamente! A Reforma Administrativa de 1930 implantada durante o governo de Getúlio Vargas é um dos grandes marcos dentro do estudo de Administração Pública.

Gabarito: CERTO

33. CESPE – EBSEH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado no Governo Getúlio Vargas, demarcou o início das práticas de desburocratização do Estado brasileiro.

COMENTÁRIO:

O DASP foi criado dentro da Reforma Administrativa de 1930, que é um movimento para implantação de um modelo burocrático de Administração, ou seja, o DASP marca o início das práticas burocráticas e tenta romper com o patrimonialismo.

Gabarito: ERRADO

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

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, um dos fatores para a crise do Estado é o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado. Nos países desenvolvidos, essa estratégia estatizante é simbolizada pelo Estado

- a) regulador.
- b) burocrático.
- c) patrimonial.
- d) autoritário.
- e) do bem-estar social.

COMENTÁRIO:

Estratégia estatizante, interventista, asseguradora de direitos sócias são típicas do Estado do Bem-Estar-Social. Vejamos as demais alternativas:

Alternativa A. Errado. O Estado regulador é um modelo de estado pouco intervencionista. O estado transfere a execução direta dos serviços para os particulares e foca na regulação e controle da prestação desses serviços;

Alternativa B. Errado. O Estado burocrático é autorreferenciado, ou seja, voltado para si.

Alternativa C. Errado. Estado patrimonialista é aquele no qual não existe uma divisão clara entre as esferas pública e privada.

Alternativa D. Errado. O Estado autoritário é um modelo que se contrapõe ao Estado democrático. No Estado autoritário as decisões políticas são centralizadas e impostas.

Gabarito: E

35. CESPE – TCE PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)

A reforma da administração pública conduzida durante o governo de Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado

- a) mais profissional e menos patrimonialista, ou seja, um Estado autoritário e burocrático.
- b) menos profissional e menos patrimonialista, isto é, um Estado de bem-estar social.
- c) mais profissional e mais patrimonialista, ou seja, um Estado regulador.
- d) mais patrimonialista e menos burocrático, ou seja, um Estado de bem-estar social.
- e) menos patrimonialista e menos burocrático, isto é, um Estado regulador.

COMENTÁRIO:

A Reforma Administrativa de 1930 implantada durante o governo de Getúlio Vargas tinha como objetivo implantar o modelo burocrático na Administração Pública brasileira. Assim, o objetivo é tornar o Estado mais profissional e menos patrimonialista.

Gabarito: A

36. CESPE – TCE PE – Analista de Controle Externo – 2017)

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

COMENTÁRIO:

O enunciado erra no finalzinho ao afirmar que o PDRAE pautou-se em um modelo de Estado de bem-estar social. Na verdade, o PDRAE como um dos principais marcos do modelo gerencial é muito crítico às estratégias estatizantes e interventistas do Estado de bem-estar social.

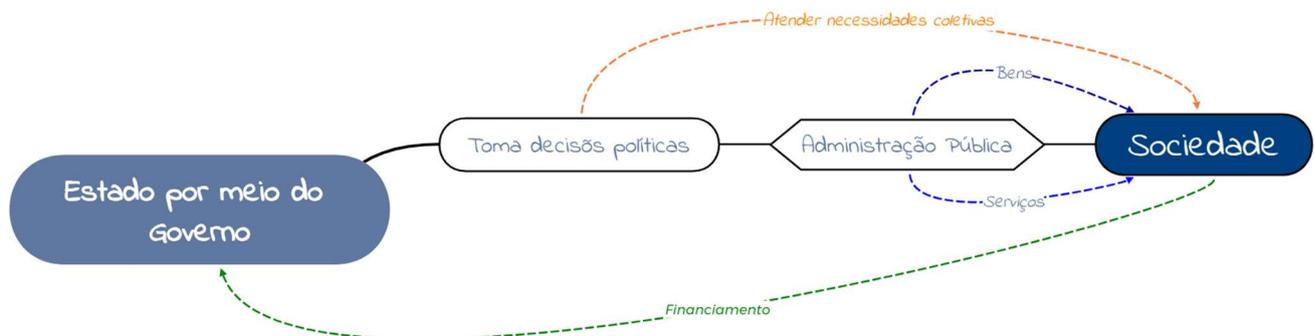
Gabarito: ERRADO

37. CESPE – TCE PE – Analista de Gestão – 2017)

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.

COMENTÁRIO:

Questão cobra que conheça, basicamente, a relação que existe entre Administração Pública e Estado. O PDRAE é uma reforma do aparelho do Estado. Qual é o aparelho do Estado? Ora é a Administração Pública, pois é por meio da Administração Pública que são executadas as decisões políticas tomadas pelo governo, que é o elemento político que dá voz ao Estado. Lembra do nosso esquema?



Dentro dessa ideia, naturalmente, temos que o aparelho do Estado, ou seja, a Administração é um conceito mais restrito do que o de Estado.

Vejamos o que dispõe o PDRAE:

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar.

O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território

Gabarito: CERTO

38. CESPE – TCE PE – Analista de Gestão – 2017)

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

COMENTÁRIO:

O PDRAE tinha como objetivo promover uma reforma gerencial de modo que a administração pública passasse a ser orientada predominantemente pelos valores da **eficiência** e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. O enunciado errado ao afirmar que o movimento não tinha como objetivo a eficiência.

Gabarito: ERRADO

39. CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) nova governança pública.
- b) patrimonialista.
- c) burocrático.
- d) estado de bem-estar social.
- e) administração pública gerencial.

RESOLUÇÃO:

A visão de cidadão enquadra-se dentro do modelo gerencial de Administração Pública, especificamente, no terceiro estágio desse modelo: Public Service Orientation (PSO).

Resposta: E

40. CESPE – TRT -7ª Região – Analista Judiciário (administrativo) – 2017)

O objetivo da nova gestão pública é

- a) assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.
- b) fomentar a eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.
- c) promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo.
- d) garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A nova gestão pública está associada ao modelo gerencial. A alternativa fala sobre burocratização dos processos.

Alternativa B. Correto. A busca pela eficiência e qualidade da administração são objetivos da nova gestão pública.

Alternativa C. Errado. Promover o poder racional-legal é uma característica da Burocracia.

Alternativa D. Errado. A confusão entre as propriedades pública e privada é uma característica do modelo patrimonialista.

Resposta: B

41. CESPE – TRT TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) Getúlio Vargas.
- b) Juscelino Kubitschek.
- c) Fernando Henrique Cardoso.
- d) Luís Inácio Lula da Silva.
- e) Eurico Gaspar Dutra.

COMENTÁRIO:

A implantação do modelo burocrático (modelo pautado no uso do poder racional-legal) ocorreu dentro da Reforma Administrativa de 1930 promovida pelo governo de Getúlio Vargas.

Gabarito: A

42. CESPE – TCE PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

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

COMENTÁRIO:

O Decreto-lei nº. 200/67 estabelece como princípios fundamentais da Administração Pública Federal:

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

Gabarito: ERRADO

43. CESPE – TCE PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.

COMENTÁRIO:

O PDRAE ocorreu em 1995 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso – FHC.

Gabarito: ERRADO

44. CESPE – ANTT – Técnico em regulação – 2013)

O conceito de Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais burocrática, autoritária, hierarquizada e verticalizada, e o processo passou a ser mais importante que o resultado.

RESOLUÇÃO:

O Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais **gerencial** e descentralizada. A ideia de regulação é exatamente essa: transferir a execução para a iniciativa privada e estabelecer controles sobre os resultados.

Resposta: Errado

45. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo – 2013)

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.

RESOLUÇÃO:

Dentre os princípios da burocracia temos a hierarquia e o formalismo, por isso o enunciado está errado.

Resposta: Errado

46. CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2012)

Mudanças na organização pública Alfa estão sendo implementadas para propiciar o alcance de resultados, seguindo modelos adotados por organizações privadas. A Alfa também facilitará o acesso do cidadão aos seus atos, resultados, processos, custos operacionais e administrativos por meio de portal na Internet, o que elevará suas despesas com investimentos em TI.

Com respeito a essa situação hipotética, julgue o item que se segue. Se a Alfa for um órgão regulador do setor da sua área de atuação e se não intervier nos mecanismos de mercado para proteger determinados grupos do mercado nacional, ela agirá em consonância com os pressupostos do estado do bem-estar.

RESOLUÇÃO:

Se não intervier nos mecanismo de mercado o órgão regulador está agindo em consonância com os pressupostos do estado liberal. O Estado do Bem-estar é fortemente intervencionista e baseia-se na ideia das prestações positivas do Estado.

Resposta: Errado

47. CESPE – TRE/ES – Técnico Judiciário – 2011)

O Estado do bem-estar, ao buscar o atendimento ao cidadão-cliente pela gestão pública, preconiza a intervenção estatal como mecanismo de mercado válido para proteger determinados grupos.

RESOLUÇÃO:

O Estado do bem-estar é fortemente intervencionista. Baseia-se na ideia da intervenção estatal no mercado como meio de realizar prestações positivas. Nesse modelo temos o Estado ofertando serviços e bens como forma de proteger determinados grupos.

Resposta: Certo

48. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2011)

O Estado se distingue de outras instituições sociais porque, ao ofertar serviços, realiza direitos.

RESOLUÇÃO:

O enunciado está em linha com as ideias do modelo gerencial de Administração Pública. Ao prestar os serviços públicos o Estado não está fazendo um favor ou concedendo uma benesse, mas realizando direitos assegurados aos cidadãos.

Resposta: Certo

49. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2007)

Tendo como foco a transição do Estado provedor para o regulador, julgue o item abaixo.

A contrapartida da esperada redução dos dispêndios públicos resultante das privatizações é o aumento dos custos sociais decorrentes da regulação, mediante transferência para o setor privado de custos até então suportados pelo governo, o que exigirá maior rigor na aferição de seus benefícios.

RESOLUÇÃO:

Questão mais elaborada que aborda a transição do Estado de Bem-Estar para o Estado Regulador. Em virtude de uma confluência de fatores (ineficiência estatal, crise fiscal, endividamento, etc), o Estado deixa de prover diretamente os serviços e concentra-se na regulação e controle dos resultados desses serviços. Nesse processo, o Estado transfere para o setor privado os custos da prestação dos serviços públicos.

Existem vários instrumentos possíveis para essa transferência: contratos de gestão, parcerias público-privadas, termos de parceria, etc. Para que essa transferência seja benéfica para sociedade é preciso que esses instrumentos sejam aferidos com rigor, ou seja, a Administração Pública deve acompanhar para que o parceiro privado execute com qualidade os serviços de sua responsabilidade.

Gabarito: Certo

50. CESPE – IPEA – Técnico de Planejamento e Pesquisa – 2008)

O paradigma do Estado de Bem-Estar Social, ancorado nos princípios da seguridade social e da universalidade, perdeu espaço com a ascensão da agenda neoliberal, marcada pelo paradigma do Estado Mínimo e ancorado nos princípios do seguro social e da focalização.

RESOLUÇÃO:

O enunciado associa dois aspectos contraditórios: Estado Mínimo (Estado não intervencionista) e princípio do seguro social (típico de um modelo mais intervencionista), por isso o item está errado.

Tenha cuidado com os enunciados que associam o Estado Regulador ao neoliberalismo, pois existem diferentes estágios do modelo gerencial. As ideias neoliberais são marcantes apenas no primeiro estágio (gerencialismo puro).

Gabarito: Errado



Lista de questões

1. CESPE – EBSEERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 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 – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

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

3. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 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.

4. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 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.

5. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 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.

6. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

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

7. CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo – 2018)

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

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. CESPE – STM – Técnico Judiciário - 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.

12. CESPE – STM – Analista Judiciário - 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.

13. CESPE – STM – Analista Judiciário - 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.

14. CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

O estabelecimento de canais de comunicação direta com os usuários, a agilidade nas respostas dos prestadores de serviços públicos e a adoção de sistemas informacionais flexíveis e transparentes são práticas representativas da visão do cidadão como cliente da administração pública.

15. CESPE – TCE/PE – Analista de Gestão – 2017)

A administração pública do período colonial seguia um modelo patrimonial em que a distinção entre o patrimônio público e o patrimônio privado era imprecisa.

16. 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.

17. CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) nova governança pública.
- b) patrimonialista.
- c) burocrático.
- d) estado de bem-estar social.
- e) administração pública gerencial.

18. CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) neoliberal.
- b) de bem-estar social.
- c) gerencialista.
- d) patrimonialista.
- e) burocrático.

19. CESPE – TRT -7ª Região – Analista Judiciário (administrativo) – 2017)

O objetivo da nova gestão pública é

- a) assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.
- b) fomentar a eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.
- c) promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo.
- d) garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores.

20. CESPE – TCE/PE – Analista de Gestão – 2017)

O clientelismo consiste em um tipo de sistema em que os agentes políticos concedem benefícios públicos em troca de apoio político.

21. CESPE – TRE/GO – Técnico Judiciário – 2015)

Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.

22. 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.

23. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo– 2013)

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.

24. CESPE – TRT/10ª Região – Técnico Judiciário – 2013)

A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.

25. CESPE – ANTT – Técnico em regulação – 2013)

O conceito de Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais burocrática, autoritária, hierarquizada e verticalizada, e o processo passou a ser mais importante que o resultado.

26. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo – 2013)

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.

27. CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2012)

Mudanças na organização pública Alfa estão sendo implementadas para propiciar o alcance de resultados, seguindo modelos adotados por organizações privadas. A Alfa também facilitará o acesso do cidadão aos seus atos, resultados, processos, custos operacionais e administrativos por meio de portal na Internet, o que elevará suas despesas com investimentos em TI.

Com respeito a essa situação hipotética, julgue o item que se segue. Se a Alfa for um órgão regulador do setor da sua área de atuação e se não intervier nos mecanismos de mercado para proteger determinados grupos do mercado nacional, ela agirá em consonância com os pressupostos do estado do bem-estar.

28. CESPE – TRE/ES – Técnico Judiciário – 2011)

O Estado do bem-estar, ao buscar o atendimento ao cidadão-cliente pela gestão pública, preconiza a intervenção estatal como mecanismo de mercado válido para proteger determinados grupos.

29. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2011)

O Estado se distingue de outras instituições sociais porque, ao ofertar serviços, realiza direitos.

30. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2007)

A contrapartida da esperada redução dos dispêndios públicos resultante das privatizações é o aumento dos custos sociais decorrentes da regulação, mediante transferência para o setor privado de custos até então suportados pelo governo, o que exigirá maior rigor na aferição de seus benefícios.

31. CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

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

COMENTÁRIO:

No modelo patrimonialista não existe preocupação com a profissionalização. Esse é um princípio que surge dentro do modelo burocrático.

Gabarito: ERRADO

32. CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

Durante o governo de Getúlio Vargas, implementou-se a chamada reforma burocrática, que buscava fortalecer a meritocracia e a profissionalização na gestão pública.

COMENTÁRIO:

Exatamente! A Reforma Administrativa de 1930 implantada durante o governo de Getúlio Vargas é um dos grandes marcos dentro do estudo de Administração Pública.

Gabarito: CERTO

33. CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado no Governo Getúlio Vargas, demarcou o início das práticas de desburocratização do Estado brasileiro.

COMENTÁRIO:

O DASP foi criado dentro da Reforma Administrativa de 1930, que é um movimento para implantação de um modelo burocrático de Administração, ou seja, o DASP marca o início das práticas burocráticas e tenta romper com o patrimonialismo.

Gabarito: ERRADO

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

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, um dos fatores para a crise do Estado é o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado. Nos países desenvolvidos, essa estratégia estatizante é simbolizada pelo Estado

- a) regulador.
- b) burocrático.
- c) patrimonial.
- d) autoritário.
- e) do bem-estar social.

COMENTÁRIO:

Estratégia estatizante, interventista, asseguradora de direitos sócias são típicas do Estado do Bem-Estar-Social. Vejamos as demais alternativas:

Alternativa A. Errado. O Estado regulador é um modelo de estado pouco intervencionista. O estado transfere a execução direta dos serviços para os particulares e foca na regulação e controle da prestação desses serviços;

Alternativa B. Errado. O Estado burocrático é autorreferenciado, ou seja, voltado para si.

Alternativa C. Errado. Estado patrimonialista é aquele no qual não existe uma divisão clara entre as esferas pública e privada.

Alternativa D. Errado. O Estado autoritário é um modelo que se contrapõe ao Estado democrático. No Estado autoritário as decisões políticas são centralizadas e impostas.

Gabarito: E

35. CESPE – TCE PB – Auditor de Contas Públicas - 2018)

A reforma da administração pública conduzida durante o governo de Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado

- a) mais profissional e menos patrimonialista, ou seja, um Estado autoritário e burocrático.
- b) menos profissional e menos patrimonialista, isto é, um Estado de bem-estar social.
- c) mais profissional e mais patrimonialista, ou seja, um Estado regulador.
- d) mais patrimonialista e menos burocrático, ou seja, um Estado de bem-estar social.
- e) menos patrimonialista e menos burocrático, isto é, um Estado regulador.

COMENTÁRIO:

A Reforma Administrativa de 1930 implantada durante o governo de Getúlio Vargas tinha como objetivo implantar o modelo burocrático na Administração Pública brasileira. Assim, o objetivo é tornar o Estado mais profissional e menos patrimonialista.

Gabarito: A

36. CESPE – TCE PE – Analista de Controle Externo – 2017)

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

COMENTÁRIO:

O enunciado erra no finalzinho ao afirmar que o PDRAE pautou-se em um modelo de Estado de bem-estar social. Na verdade, o PDRAE como um dos principais marcos do modelo gerencial é muito crítico às estratégias estatizantes e interventistas do Estado de bem-estar social.

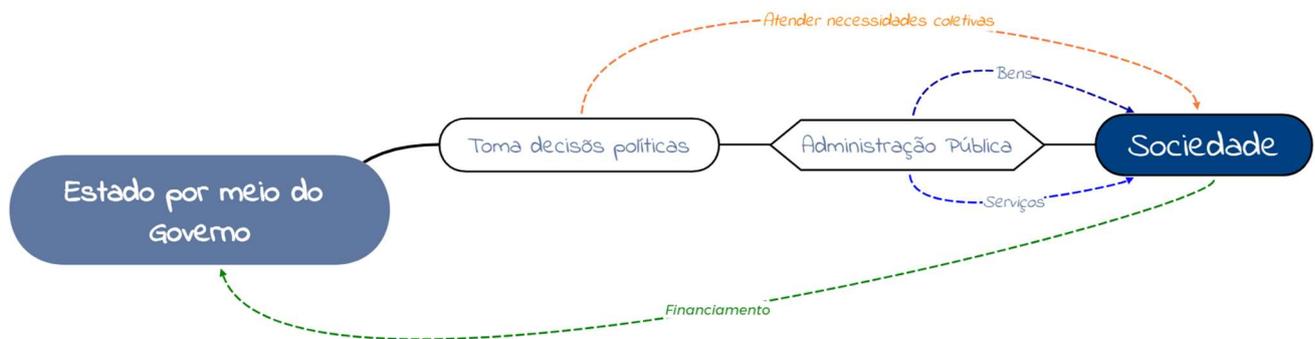
Gabarito: ERRADO

37. CESPE – TCE PE – Analista de Gestão – 2017)

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado: enquanto o primeiro está voltado para a eficiência da administração pública, orientando-a para a cidadania, o segundo é um projeto amplo relacionado às várias áreas do governo e ao conjunto da sociedade brasileira.

COMENTÁRIO:

Questão cobra que conheça, basicamente, a relação que existe entre Administração Pública e Estado. O PDRAE é uma reforma do aparelho do Estado. Qual é o aparelho do Estado? Ora é a Administração Pública, pois é por meio da Administração Pública que são executadas as decisões políticas tomadas pelo governo, que é o elemento político que dá voz ao Estado. Lembra do nosso esquema?



Dentro dessa ideia, naturalmente, temos que o aparelho do Estado, ou seja, a Administração é um conceito mais restrito do que o de Estado.

Vejamos o que dispõe o PDRAE:

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos Três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar.

O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território

Gabarito: CERTO

38. CESPE – TCE PE – Analista de Gestão – 2017)

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

COMENTÁRIO:

O PDRAE tinha como objetivo promover uma reforma gerencial de modo que a administração pública passasse a ser orientada predominantemente pelos valores da **eficiência** e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. O enunciado errado ao afirmar que o movimento não tinha como objetivo a eficiência.

Gabarito: ERRADO

39. CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) nova governança pública.
- b) patrimonialista.

- c) burocrático.
- d) estado de bem-estar social.
- e) administração pública gerencial.

RESOLUÇÃO:

A visão de cidadão enquadra-se dentro do modelo gerencial de Administração Pública, especificamente, no terceiro estágio desse modelo: Public Service Orientation (PSO).

Resposta: E

40. CESPE – TRT -7ª Região – Analista Judiciário (administrativo) – 2017)

O objetivo da nova gestão pública é

- a) assegurar a impessoalidade e a racionalidade técnica na gestão pública por meio da burocratização dos processos.
- b) fomentar a eficiência da administração por meio da redução de custos e da melhora na qualidade dos serviços.
- c) promover o poder racional-legal como estratégia de combate à corrupção e ao nepotismo.
- d) garantir o acesso à propriedade privada para o gestor e os seus servidores.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A nova gestão pública está associada ao modelo gerencial. A alternativa fala sobre burocratização dos processos.

Alternativa B. Correto. A busca pela eficiência e qualidade da administração são objetivos da nova gestão pública.

Alternativa C. Errado. Promover o poder racional-legal é uma característica da Burocracia.

Alternativa D. Errado. A confusão entre as propriedades pública e privada é uma característica do modelo patrimonialista.

Resposta: B

41. CESPE – TRT TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

- a) Getúlio Vargas.
- b) Juscelino Kubitschek.
- c) Fernando Henrique Cardoso.
- d) Luís Inácio Lula da Silva.
- e) Eurico Gaspar Dutra.

COMENTÁRIO:

A implantação do modelo burocrático (modelo pautado no uso do poder racional-legal) ocorreu dentro da Reforma Administrativa de 1930 promovida pelo governo de Getúlio Vargas.

Gabarito: A

42. CESPE – TCE PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

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

COMENTÁRIO:

O Decreto-lei nº. 200/67 estabelece como princípios fundamentais da Administração Pública Federal:

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

Gabarito: ERRADO

43. CESPE – TCE PA – Auditor de Controle Externo – 2016)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi criado na transição entre o governo de Collor e o de Itamar Franco, com a finalidade de aumentar a governança do Poder Executivo.

COMENTÁRIO:

O PDRAE ocorreu em 1995 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso – FHC.

Gabarito: ERRADO

44. CESPE – ANTT – Técnico em regulação – 2013)

O conceito de Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais burocrática, autoritária, hierarquizada e verticalizada, e o processo passou a ser mais importante que o resultado.

RESOLUÇÃO:

O Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais **gerencial** e descentralizada. A ideia de regulação é exatamente essa: transferir a execução para a iniciativa privada e estabelecer controles sobre os resultados.

Resposta: Errado

45. CESPE – TCE/RO – Agente Administrativo – 2013)

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.

RESOLUÇÃO:

Dentre os princípios da burocracia temos a hierarquia e o formalismo, por isso o enunciado está errado.

Resposta: Errado

46. CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2012)

Mudanças na organização pública Alfa estão sendo implementadas para propiciar o alcance de resultados, seguindo modelos adotados por organizações privadas. A Alfa também facilitará o acesso do cidadão aos seus atos, resultados, processos, custos operacionais e administrativos por meio de portal na Internet, o que elevará suas despesas com investimentos em TI.

Com respeito a essa situação hipotética, julgue o item que se segue. Se a Alfa for um órgão regulador do setor da sua área de atuação e se não intervier nos mecanismos de mercado para proteger determinados grupos do mercado nacional, ela agirá em consonância com os pressupostos do estado do bem-estar.

RESOLUÇÃO:

Se não intervier nos mecanismo de mercado o órgão regulador está agindo em consonância com os pressupostos do estado liberal. O Estado do Bem-estar é fortemente intervencionista e baseia-se na ideia das prestações positivas do Estado.

Resposta: Errado

47. CESPE – TRE/ES – Técnico Judiciário – 2011)

O Estado do bem-estar, ao buscar o atendimento ao cidadão-cliente pela gestão pública, preconiza a intervenção estatal como mecanismo de mercado válido para proteger determinados grupos.

RESOLUÇÃO:

O Estado do bem-estar é fortemente intervencionista. Baseia-se na ideia da intervenção estatal no mercado como meio de realizar prestações positivas. Nesse modelo temos o Estado ofertando serviços e bens como forma de proteger determinados grupos.

Resposta: Certo

48. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2011)

O Estado se distingue de outras instituições sociais porque, ao ofertar serviços, realiza direitos.

RESOLUÇÃO:

O enunciado está em linha com as ideias do modelo gerencial de Administração Pública. Ao prestar os serviços públicos o Estado não está fazendo um favor ou concedendo uma benesse, mas realizando direitos assegurados aos cidadãos.

Resposta: Certo

49. CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo – 2007)

Tendo como foco a transição do Estado provedor para o regulador, julgue o item abaixo.

A contrapartida da esperada redução dos dispêndios públicos resultante das privatizações é o aumento dos custos sociais decorrentes da regulação, mediante transferência para o setor privado de custos até então suportados pelo governo, o que exigirá maior rigor na aferição de seus benefícios.

RESOLUÇÃO:

Questão mais elaborada que aborda a transição do Estado de Bem-Estar para o Estado Regulador. Em virtude de uma confluência de fatores (ineficiência estatal, crise fiscal, endividamento, etc), o Estado deixa de prover diretamente os serviços e concentra-se na regulação e controle dos resultados desses serviços. Nesse processo, o Estado transfere para o setor privado os custos da prestação dos serviços públicos.

Existem vários instrumentos possíveis para essa transferência: contratos de gestão, parcerias público-privadas, termos de parceria, etc. Para que essa transferência seja benéfica para sociedade é preciso que esses instrumentos sejam aferidos com rigor, ou seja, a Administração Pública deve acompanhar para que o parceiro privado execute com qualidade os serviços de sua responsabilidade.

Gabarito: Certo

50. CESPE – IPEA – Técnico de Planejamento e Pesquisa – 2008)

O paradigma do Estado de Bem-Estar Social, ancorado nos princípios da seguridade social e da universalidade, perdeu espaço com a ascensão da agenda neoliberal, marcada pelo paradigma do Estado Mínimo e ancorado nos princípios do seguro social e da focalização.

RESOLUÇÃO:

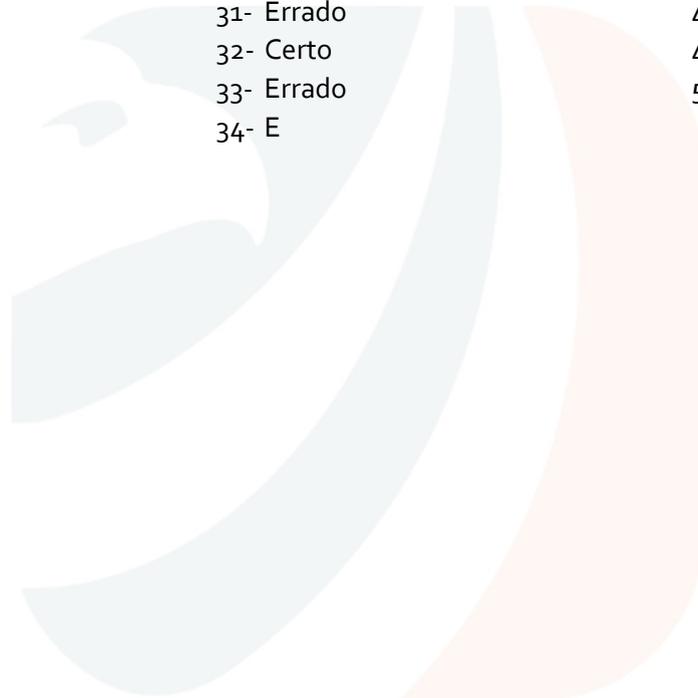
O enunciado associa dois aspectos contraditórios: Estado Mínimo (Estado não intervencionista) e princípio do seguro social (típico de um modelo mais intervencionista), por isso o item está errado.

Tenha cuidado com os enunciados que associam o Estado Regulador ao neoliberalismo, pois existem diferentes estágios do modelo gerencial. As ideias neoliberais são marcantes apenas no primeiro estágio (gerencialismo puro).

Gabarito: Errado

Gabarito

1- Certo	18- D	35- A
2- Certo	19- B	36- Errado
3- Errado	20- Certo	37- Certo
4- Errado	21- Certo	38- Errado
5- Certo	22- Certo	39- E
6- Errado	23- Certo	40- B
7- Errado	24- Certo	41- A
8- Certo	25- Errado	42- Errado
9- Certo	26- Errado	43- Errado
10- Errado	27- Errado	44- Errado
11- Certo	28- Certo	45- Errado
12- Errado	29- Certo	46- Errado
13- Certo	30- Certo	47- Certo
14- Certo	31- Errado	48- Certo
15- Certo	32- Certo	49- Certo
16- Certo	33- Errado	50- Errado
17- Errado	34- E	



Resumo Direcionado

O Estado Absolutista, Monárquico, Oligárquico e Patrimonial

O poder estatal é tido como de origem divina, sendo o rei o representante de Deus. Assim, não havia limitação ao poder dos monarcas.

No Brasil tivemos durante o período monárquico e o da República Velha ou dos Coronéis (1899-1930) um modelo de Estado muito semelhante. Trata-se do denominado Estado oligárquico. Nesse período, o Brasil era um Estado eminentemente agrário e dirigido por classes dominantes tradicionais (grandes comerciantes e proprietários de terras), cujo monopólio do poder político servia exclusivamente para atender seus próprios interesses.

Estado Liberal

O liberalismo foi uma doutrina construída contra o absolutismo. Buscava-se criar limites à atuação do poder estatal ao mesmo tempo que se fortalecia o individualismo. Norberto Bobbio (1998, p.17) conceitua o liberalismo nos seguintes termos: "O liberalismo é uma doutrina do Estado limitado tanto com respeito aos seus poderes quanto as suas funções".

Apesar de ter sido um modelo que promoveu grandes mudanças e representou uma evolução em relação ao modelo anterior, principalmente, por limitar os poderes estatais o liberalismo peca quanto ao aspecto social. O Estado torna-se omissivo quanto ao papel de corrigir distorções (políticas públicas, distribuição de renda, inclusão social, etc)

Estado do Bem-Estar (Welfare State)

A passagem do formato liberal de Estado Mínimo para o Estado Social ocorre em meados do século XIX. Essencialmente, o Estado deixa de ser omissivo para atuar positivamente mediante prestações públicas a serem asseguradas ao cidadão. Busca-se atingir, nesse modelo, um ideal de justiça social.

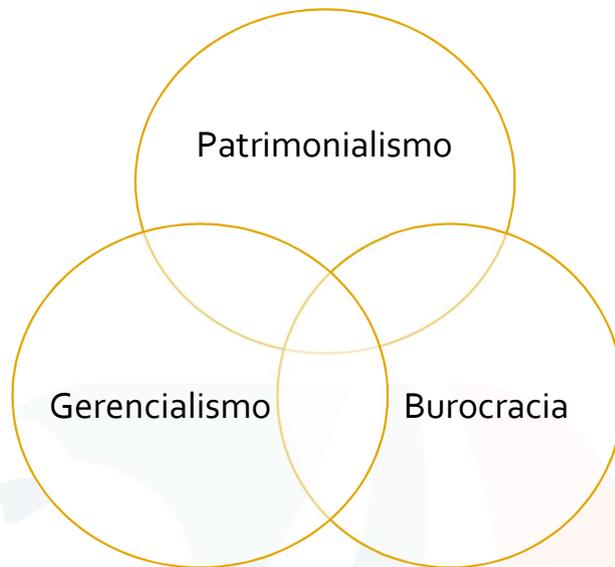
As guerras mundiais e a crise econômica de 1929 são tidos como principais eventos históricos que justificaram essa atuação do Estado no sentido de promover: tipos mínimos de renda, habitação, educação, saúde, alimentação a todos os cidadãos. A atuação do Estado não é mais vista como caridade, mas como um direito político.

No Brasil a existência de um Estado de Bem-Estar é bastante controversa. Alguns autores defendem que esse modelo nunca foi implantado no país. Outros, no entanto, apontam o governo de Getúlio Vargas (1930 a 1970) como um período de Welfare State.

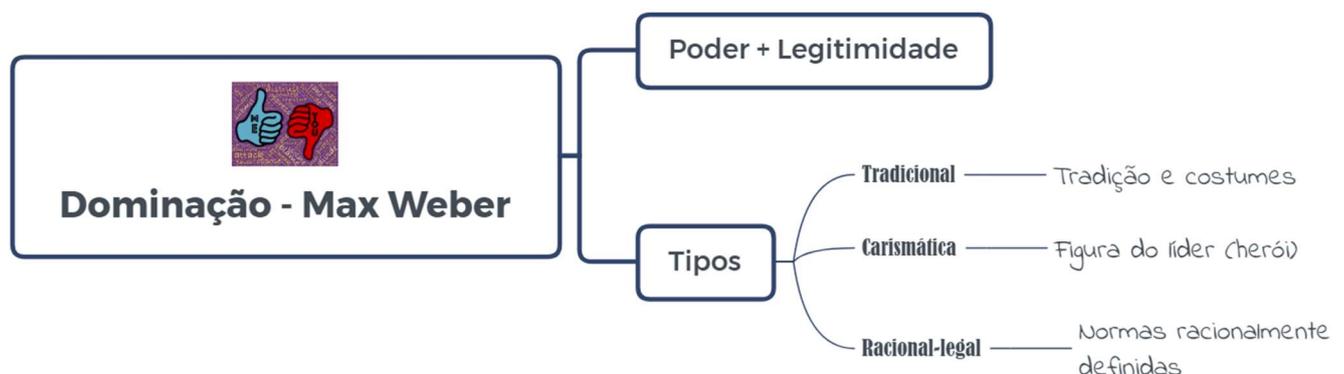
Estado Regulador

É o meio do caminho entre o Estado Liberal e o Estado do Bem-Estar. O Estado preocupa-se em garantir os direitos fundamentais às pessoas, porém busca assegurar esses direitos utilizando-se também dos serviços prestados por particulares. Altera-se, dessa forma, a imagem do Estado como um grande provedor de bens e serviços para um Estado menor que garante esses bens e serviços mediante delegação estatal e regulação de atividades privadas

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.



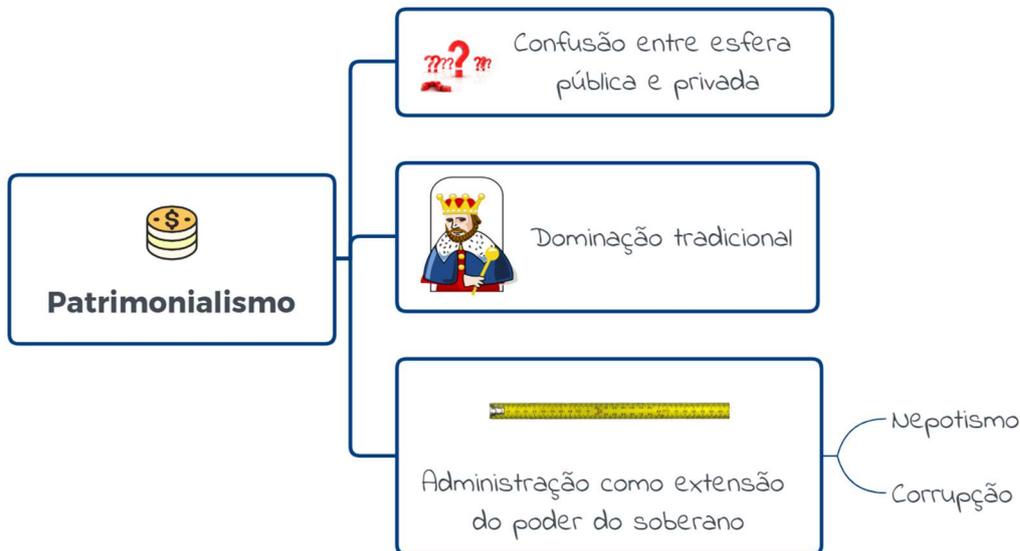
Max Weber propõe que os governantes adotem diferentes sistemas de dominação. Dominação corresponde à ideia de poder (ordenar e ser obedecido) acrescido de legitimidade (percepção de que o soberano tem o direito de ordenar). Existem três tipos de dominação, segundo Weber: tradicional, carismática e racional-legal.



Modelos teóricos de Administração

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

Patrimonialismo



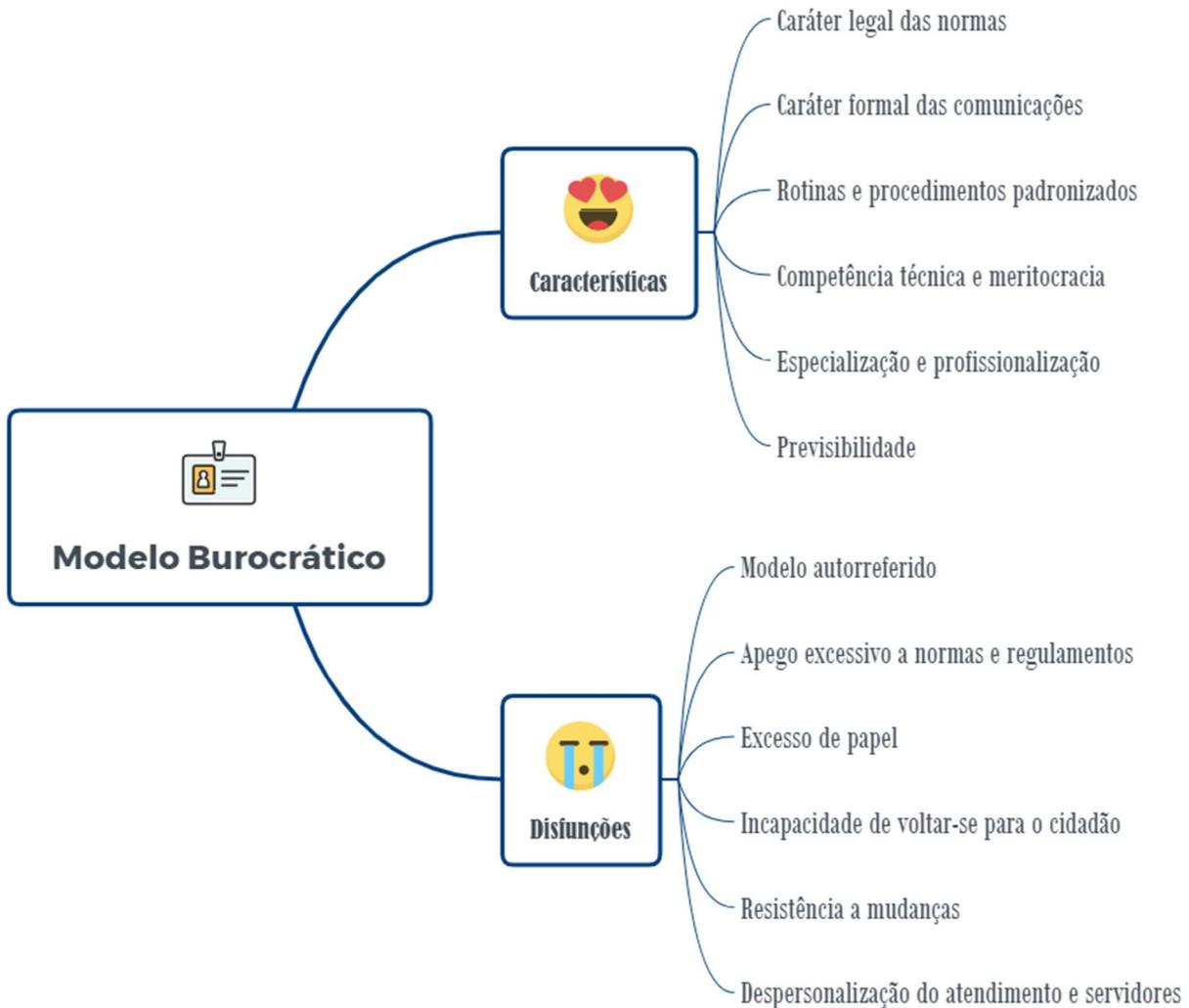
Palavras-chave do patrimonialismo: confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses.

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)

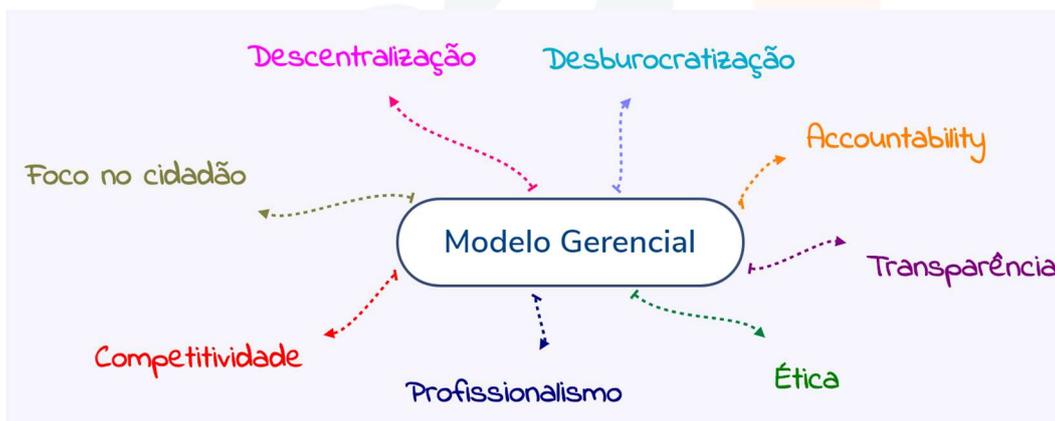
(interesse da sociedade)

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:

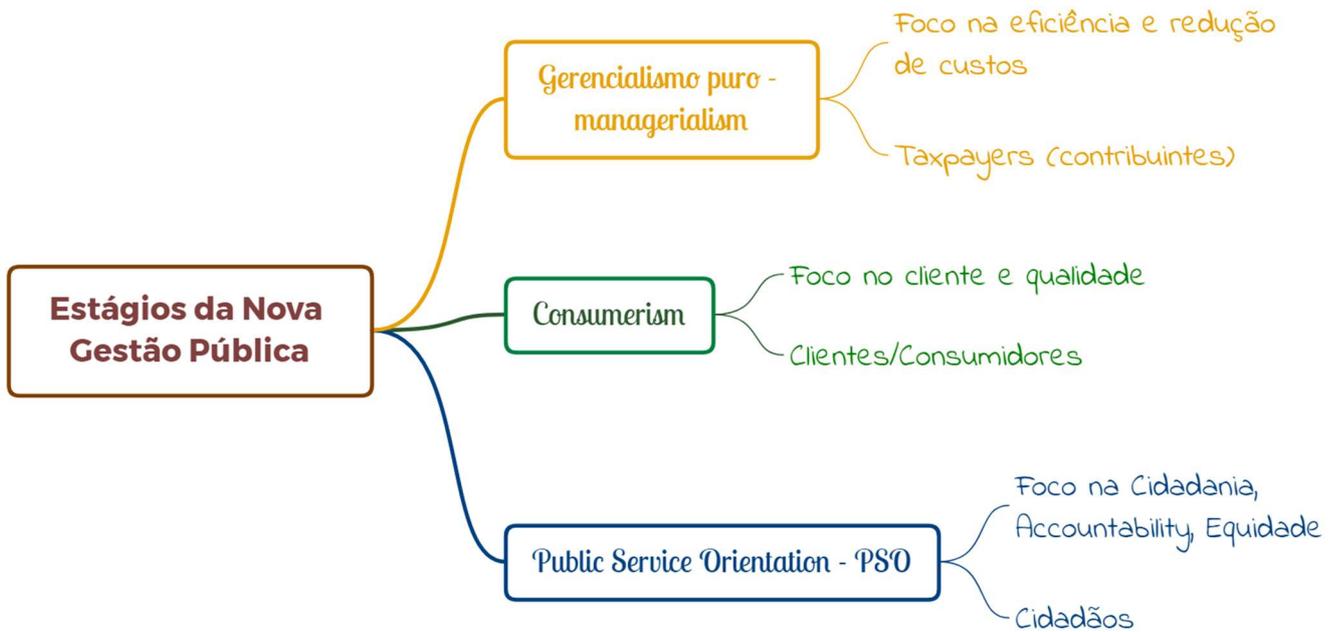


New Public Management - NPM

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.



Experiências de reformas administrativas. O processo de modernização da Administração Pública



Reforma Administrativa de 1930

As reformas propostas por Vargas estão baseadas em três eixos: administração de pessoal, administração de materiais e administração financeira. Para conduzir essa modernização administrativa foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP em 1936.

Os dois principais objetivos do DASP foram modernizar a administração pública e suprimir o modelo patrimonialista. Esse departamento, sob forte influência da administração científica de Taylor, enfatizou a racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estrutura e aplicação de métodos e procedimentos. Perceba que o foco foi nos meios e das atividades de administração em geral. Houve pouca preocupação com as atividades finalísticas do Estado. Assim, podemos afirmar que o DASP, em conjunto com as demais reformas de 1930, **foi primeiro esforço para implantação do modelo burocrático no Brasil.**

Decreto-lei nº. 200/67

Instrumento legal amplo que organiza a Administração Federal e traça diretrizes para uma Reforma Administrativa. Nos termos do art. 6º, as atividades da Administração Federal observarão cinco princípios fundamentais:

Planejamento	A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional e compreenderá a elaboração dos seguintes instrumentos: a) plano geral de governo; b) programas gerais; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.
Coordenação	A coordenação será exercida em todos os níveis da administração. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos.
Descentralização	<p>A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. A descentralização será posta em prática em três planos principais:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Distinguindo-se o nível de direção e o nível de execuçãob) Da Administração Federal para unidades federadasc) Da Administração Federal para órbita privada, mediante contratos ou concessões <p>A Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.</p>
Delegação de Competência	A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.
Controle	O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

Basicamente o que você precisa entender é a sequência dos eventos:

- 1) Decreto 200/67 é o primeiro momento gerencial no Brasil
- 2) Com o Decreto houve uma expansão da Administração Indireta

- 3) A Administração Direta foi posta de lado, sendo as contratações realizadas por meio da Administração Indireta
- 4) A regras mais flexíveis da Administração Indireta foram desvirtuadas e permitiram um retrocesso a práticas patrimonialistas (critérios pessoais para contratação de servidores e empresas).

Nas décadas seguintes (70 e 80) o governo retoma o esforço de modernizar a Administração Direta, por meio da SEMOR e do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND.

Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado - MARE em 1995.

O PDRAE é, sem dúvida, a principal referência teórica dentro do estudo de administração pública. Nesse plano percebemos **forte influência do paradigma gerencial**. Existe uma clara referência a experiência americana e britânica quanto a implantação de um modelo gerencial de administração pública. Dessa forma, o PDRAE preocupa-se com valores como eficiência, eficácia, qualidade dos serviços públicos e cidadania.



Referências

- ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na Administração Pública*. Escola Nacional de Administração Pública, Cadernos ENAO nº.10, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 9ª edição. Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: provas e concursos*, 4ª edição. Manole, 2016.
- DENHARDT, Robert B. CATLAW, Thomas J. *Teorias da Administração Pública*. Cengage Learning Editores, 2019.
- MATIAS-PEREIRA, Jose. *Administração Pública*, 5ª edição. Atlas, 2018.
- 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.
- RANIERI, Nina Beatriz Stocco. *Teoria do Estado: do Estado do Direito ao Estado Democrático de Direito*. Manole, 2013.