



Aula 00

Noções de Gestão Pública para o Tribunal de Justiça do Ceará – TJ/CE *(Atualizado conforme Edital de 09/07/2019)*

Prof. Marcelo Soares

2019

Sumário

SUMÁRIO	2
APRESENTAÇÃO DO CURSO	3
COMO ESTE CURSO ESTÁ ORGANIZADO?	10
APRESENTAÇÃO DA AULA	11
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS BUROCRÁTICO	12
MODELOS DE ESTADO	13
<i>O Estado Absolutista, Monárquico, Oligárquico e Patrimonial</i>	13
<i>Estado Liberal</i>	14
<i>Estado do Bem-Estar (Welfare State)</i>	15
<i>Estado Regulador</i>	15
TIPOS DE DOMINAÇÃO	16
MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO	17
<i>Introdução</i>	17
<i>Patrimonialismo</i>	19
<i>Burocracia</i>	20
<i>Paradigma pós-burocrático</i>	25
<i>Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública)</i>	25
EXPERIÊNCIAS DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS. O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	34
<i>De 1808 a 1930</i>	34
<i>Reforma Administrativa de 1930</i>	35
<i>Decreto-lei nº. 200/67</i>	37
<i>O Retrocesso de 1988</i>	39
<i>Governo Collor</i>	40
<i>Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE</i>	40
QUESTÕES COMENTADAS PELO PROFESSOR	43
LISTA DE QUESTÕES	67
GABARITO	79
RESUMO DIRECIONADO	80
LEITURAS COMPLEMENTARES	88
REFERÊNCIAS	88

Apresentação do Curso

Olá concurseiro, 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? 😊

Não vou mentir para você. Estudar Administração para concursos pode ser desafiador. Vou aproveitar esse momento inicial para conversarmos sobre os dois grandes desafios de estudar Administração para concursos públicos e as estratégias que traçamos para superá-los.

OS DOIS DESAFIOS DO ESTUDO DE ADMINISTRAÇÃO PARA CONCURSOS

1. Subjetividade

Nossa matéria costuma ser o terror de muitos concurseiros que consideram a disciplina como “*decoreba*” ou “*subjetiva demais*”. Assim como no Direito em Administração temos muitos autores e muitas teorias e, por vezes, as ideias são conflitantes. Como saber quem está certo?

No Direito fica mais fácil lidar com essas divergências porque temos a figura do Supremo Tribunal Federal – STF de modo que para fins de concurso não importa o que um autor ou outro autor pensa, o que realmente importa é a forma como STF decide.

Em Administração não temos o STF. Então como lidar com isso?

Aqui as bancas organizadoras são nosso Supremo Tribunal Federal – STF. Não importa o que eu penso, o que você pensa ou que vários e vários autores pensam. O que vale é o que as bancas organizadoras pensam sobre os assuntos.

“Ah Marcelo....mas as bancas organizadoras são contraditórios!”

SIM. Muitas vezes as bancas entram em contradição. Temos vários exemplos de uma mesma banca mudar diametralmente (em um sentido inteiramente oposto) o entendimento de uma prova para outra. Faz parte do jogo, além disso, cá entre nós, o STF também faz isso.

Assim, em que pese existam essas contradições, a melhor forma de vencer uma prova de Administração em concursos públicos é conhecendo como as bancas de concurso pensam. Estudando as questões da banca,

os autores que as bancas utilizam, consolidando esses entendimentos e separando o que foi uma contradição pontual do que é um entendimento da banca. Foi isso que fiz por você e essa será nossa abordagem nesse curso.

Você perceberá que ao longo das aulas eu faço várias referências aos entendimentos das bancas organizadoras. Temos nos nossos cursos três formas básicas de expor esses entendimentos:

a) No corpo do texto

Ao apresentar os assuntos faço referência a um pequeno trecho elaborado pela banca. No final do parágrafo faço a inclusão da banca, do concurso e do ano de aplicação da prova. Fica parecido como uma referência de um autor. Olha aí um exemplo:

A gestão de processos tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam de sua execução (FCC, SEPLA DR/SP, 2009)

b) Aprendendo com a banca

Uso esse tipo de referência quando o entendimento da banca não é tão autoexplicativo. Faço um destaque na aula e comento um pouco qual é o posicionamento que você deve levar para a prova. Vejamos um exemplo:

APRENDENDO COM A BANCA

Os processos primários são os processos de uma instituição que objetivam garantir uma visão ponta a ponta e interfuncional e realizar a cadeia de valor. (CESPE, DEPEN, 2015).

Não custa lembrar que cadeia de valor é o modelo proposto por Michael Porter que busca identificar a fonte das vantagens competitiva de uma empresa. Dentro desse modelo, Porter divide as atividades em dois grandes grupos: atividades primárias (atividades que agregam valor para o cliente) e atividades de apoio (atividades que fazem o suporte para execução das atividades primárias).

Dessa forma, o que a banca diz por meio da afirmação: “realizar a cadeia de valor” é realizar atividades que criam valor para o cliente, que é exatamente o conceito dos processos primários.

b) Jurisprudência da banca

Consolido no formato de jurisprudência da banca alguns entendimentos mais “polêmicos” (peculiares, que não são compartilhados por muitos autores) e que já foi adotado mais de uma vez pela mesma banca.

JURISPRUDÊNCIA DA FCC

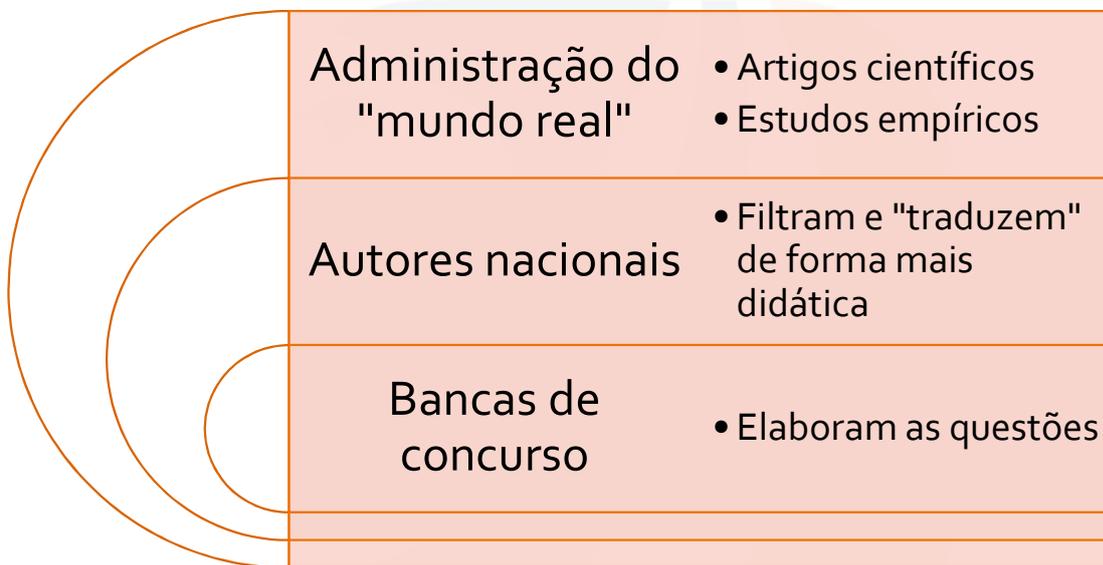
Nessa questão (TRT-4ª Região, 2011) a FCC reitera o mesmo posicionamento que adotou em prova anterior: **No planejamento estratégico atual, vale mais a forma como as pessoas lidam com os problemas do que a precisão e o detalhamento com os quais os problemas são tratados.** (FCC, TRT-3ª Região/2009)

2. As questões que surgem do "nada"

Nesse momento quero compreenda que o estudo de Administração para concursos públicos é totalmente diferente do estudo acadêmico e empresarial de Administração.

Se quiséssemos estudar Administração de forma acadêmica (mestrado, doutorado) ou empresarial nosso estudo seria baseado em artigos científicos (em sua maioria em inglês) e estudos empíricos (estudos aplicados em empresas reais). Perceberá que nosso estudo está muito longe disso.

Em concursos públicos nossas referências são na maioria das vezes alguns autores nacionais que atuam como "filtro" trazendo para o português (anos e anos depois) e de forma mais didática o que já está mais consolidado (a Administração do mundo real é muito volátil, muda muito rápido) na Administração do mundo real. Então esclarecendo como funciona o processo de formação do conhecimento em Administração, teríamos a seguinte situação:



O que quero que note do esquema acima é que as bancas de concurso, **em regra**, elaboram as questões dentro do que é filtrado pelos autores nacionais. Só que vez ou outra fogem a essa regra e pegam teorias da Administração do "mundo real", ou seja, teorias que ainda não foram "filtradas" pelos autores nacionais e constam apenas em dissertações de mestrado e teses de doutorado. Em alguns casos mais raros sequer em dissertações e teses. Esse é o desafio.

"Marcelo, como lidaremos com esse desafio?"

Algumas de nossas aulas possuem uma seção denominada de "**Leituras Complementares**". Esse título da aula fica lá no finalzinho (depois das questões e do resumo). Finalzinho mesmo. E não é por acaso. Essas leituras complementares possuem um custo benefício de estudo muito ruim.

"Como assim Marcelo?"

A banca às vezes usou aquele autor ou aquela teoria em uma questão nos últimos 5 anos. Assim, a probabilidade de que isso caia novamente é muito baixa de forma que se preocupar com essa teoria não deve ser nem de longe sua prioridade. Em alguns casos eu apenas incluo o assunto em leituras complementares por excesso de prudência e para atender aos pedidos dos concurseiros fissurados.

Concurseiro fissurado é aquele que não quieta enquanto não descobre o fundamento teórico de todas as questões que já fez na vida. rrsrs

Coloco ainda em leituras complementares alguns assuntos e/ou links de alguns documentos que podem vir a ser utilizados como fontes de referência para elaboração de futuras questões.

A ideia central das leituras complementares é funcionar como uma rodada **posterior** de estudo. Uma etapa de aprofundamento de assuntos correlatos ao da aula. Acredito, sinceramente, que você não precisará das leituras complementares para passar no seu concurso. Tudo que for importante estará no corpo da aula.

Entretanto, caso consiga ler e dominar todo o conteúdo do curso (corpo da aula) e ainda tenha margem (tempo disponível de estudo) para buscar acertar também as “questões impossíveis”, as “questões que vêm do nada” de Administração, então as leituras completares serão sua arma.

Deixo claro, mais uma vez, que as leituras complementares vêm após o estudo de todo o conteúdo do curso (corpo da aula). Foque primeiro no que cai, depois no que pode vir a cair um dia, beleza?

A EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DO DIREÇÃO CONCURSOS



Para encarar uma das disciplinas mais desafiadoras em concursos públicos, o Direção recrutou não apenas um, nem dois, mas quatro professores que atuam direta ou indiretamente na confecção dos vídeos e pdf's de Administração. O primeiro passo foi segregar a disciplina em três eixos: a) Gestão de pessoas, b) Administração Pública, c) Administração Geral.

Dois professores assumiram os Pdf's: Eu, Marcelo Soares, assumi os pdf's de Administração Geral e Pública e a professora Camila Montenegro assumiu os pdf's de Gestão de Pessoas. Nos vídeos temos uma dupla fantástica: professor Marco Ferrari e professor Ronaldo Fonseca. A ideia é cercar a disciplina por todos os lados e entregar para você um material de excelência e extremamente focado para o seu concurso.

PROJETO: TJ/CE



No projeto de preparação para o **Tribunal de Justiça do Ceará – TJ/CE**, elaboramos um formato de curso extremamente direcionado para sua prova, já que temos um edital gigantesco e nenhum tempo a perder. Eu e você percorremos cada um dos principais pontos do edital com muitos esquemas, mapas

mentais e exemplos. A ideia é que o estudo seja agradável e leve. Um verdadeiro bate papo entre amigos sobre as coisas da vida e da Administração.



Pode ser que não goste de ler ou que goste de alternar a leitura com uma boa vídeo aula. Para essa missão terá à disposição a sempre oportuna ajuda do professor Marco Ferrari. Ele vai te ajudar com videoaulas sobre pontos bem importantes da disciplina e de forma bem didática. Os vídeos são um ponto de apoio na sua preparação. Assim, os pdfs e as videoaulas são duas fontes de estudo que se complementam. É um verdadeiro “leve dois pelo preço de um”.

Antes que eu esqueça: você consegue fazer o download dos 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.”

Sempre que tiver dificuldades você poderá fazer o sinal da silhueta de um morcego no céu da cidade de Gotham City. Ou ainda poderá me mandar sua dúvida na área do aluno (acho que essa opção funciona melhor).



“Ah Marcelo....eu preferia o Batman..”.



Já estou cansado dessa vida... todos os alunos preferem o Batman... daqui a pouco perco meu emprego para ele. E olha que nunca vi o Batman fazendo prova de concurso. Não está fácil essa concorrência.

Apesar de não ser o Batman, 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. Quero ver o Batman fazer isso por você...

COMO USAR ESSE MATERIAL



Temos diferentes níveis de alunos nesse projeto. Alunos que nunca viram Administração na vida, alunos que são formados em Administração e alunos que já estão calejados em Administração para concursos. Esse material propõe-se a ser útil para todos os públicos.

1) Se você nunca estudou Administração na vida

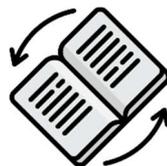
Leia as aulas na ordem que ela é apresentada. Veja os exemplos, faça os exercícios ao longo da teoria, as questões comentadas, leia o resumo direcionado no dia seguinte e refaça os exercícios que teve dificuldade.

2) É formado em Administração ou já está calejado com essa disciplina em concursos públicos.

No seu caso eu digo que depende: você está seguro quanto ao conteúdo da aula?

Se não lembrar de nada ou se lembrar muito pouco do assunto da aula o ideal é seguir a ordem, ou seja, o ideal é agir como se não estivesse estudado a matéria ainda. Às vezes uma informação central do conteúdo vai fazer te fazer muita falta na hora da prova.

Se você estiver com o conteúdo fresquinho na memória ou já domina realmente aquela parte da matéria, sugiro que faça "a inversão".



Inverter, nesse caso, significa começar o estudo diretamente a partir das questões. Em seguida, passar pelo **RESUMO DIRECIONADO** e apenas tendo alguma dificuldade em algum ponto retornaria para a parte teórica.

“A inversão” também pode ser usada para os casos de emergência. Constatou que não vai dar tempo de ver o conteúdo do curso até a data da prova?



É hora de focar nas revisões daquilo que já estudou e fazer “a inversão” nas aulas que faltam.

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, alguns conceitos para você fazer associação e até mesmo palavras-cruzadas. A ideia é criar diferentes estímulos para o seu cérebro reter a informação.

Lembrando dos mapas mentais e tabelas conseguirá resolver as questões da prova. Além disso, o processo de revisão torna-se muito mais eficiente. Com uns poucos minutos você consegue lembrar todo o conteúdo da aula.

Uma coisa gosto de deixar bem clara: tenha certeza que todos professores aqui do **DIREÇÃO CONCURSOS** estão comprometidos com sua aprovação. Com apenas três meses no ar já promovi mudanças importantes no formato do material deixando-o mais completo, sem perder a direção. ;-)

Essa **versão 2.0** dos meus cursos já é um produto da opinião dos alunos. Levo muito a sério meu papel como facilitador da sua aprovação e, por isso considero **TODAS AS SUGESTÕES, ELOGIOS E CRÍTICAS**. As leituras complementares e algumas mudanças nos testes de direção já são decorrentes dessas sugestões.

Costumo dizer que o trabalho de elaboração dos cursos não termina nunca. Sempre estarei atento aos pedidos 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?

Temos um edital na praça de modo que ele será a referência de nossos estudos. O conteúdo da nossa disciplina segue abaixo detalhado.

NOÇÕES DE GESTÃO PÚBLICA: 1 Modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático (Weber) e gerencial. 2 Conceitos de eficácia e efetividade aplicados à Administração Pública: avaliação e mensuração do desempenho governamental. 3 Orçamento público. 3.1 Princípios orçamentários. 3.2 Diretrizes orçamentárias. 3.3 Processo orçamentário. 3.4 Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público; normas legais aplicáveis. 3.5 Receita pública: categorias, fontes, estágios; dívida ativa. 3.6 Despesa pública: categorias, estágios. 3.7 Suprimento de fundos. 3.8 Restos a pagar. 3.9 Despesas de exercícios anteriores. 3.10 A conta única do Tesouro. 4 Gestão de suprimentos e logística na Administração Pública. 4.1 A modernização do processo de compras. 5 Noções de licitação pública: fases, modalidades, dispensa e inexigibilidade.

ATENÇÃO: abordaremos apenas os tópicos relacionados à Gestão Pública (destacados acima). Os tópicos de Administração Financeira e Orçamentária – AFO, Direito Administrativo e Administração de Recursos Materiais serão abordados em cursos específicos por professores especializados, tudo bem?

Toda a nossa teoria e exercício serão direcionados para a **Fundação Getúlio Vargas – FGV**. Estando bem clara a nossa proposta, olha só como ficou a organização do curso:

Aula	Data	Conteúdo do edital
00	12/07/2019	Modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático (Weber) e gerencial.
01	17/07/2019	Conceitos de eficácia e efetividade aplicados à Administração Pública: avaliação e mensuração do desempenho governamental
	21/07/2019	Teste de Direção

Agora que você já sabe exatamente o que esperar do nosso curso. Vamos começar! 😊

Apresentação da aula

Tópicos do edital: Modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático (Weber) e gerencial.

Nosso assunto de hoje é um verdadeiro clássico das provas. As bancas de um modo geral adoram esse assunto, porém, curiosamente, **não é um dos tópicos favoritos da Fundação Getúlio Vargas**. Contudo, queremos chegar prontos pra tudo, certo? Então vem comigo!

Basicamente, o que estudaremos é como o Estado, Governo e Sociedade foram mudando ao longo do tempo e como essas mudanças influenciaram na Administração pública. Veremos a experiência ao redor do mundo e também no nosso país.

O assunto é bem bacana e tenho certeza que compreenderá tudo com muita tranquilidade.

Vamos juntos gavião!



“Uma longa caminhada começa com o primeiro passo”

Lao-Tsé

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.

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

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

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

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

O Governo então é essencialmente um instrumento (um dos elementos) do Estado o qual traduz o modo de administrar todas essas funções. Relembrando o Direito Constitucional: O Estado é composto por três elementos básicos: povo, território e governo soberano.

Independente da forma de governo (Monarquia ou República), será que os governantes conseguem fazer tudo sozinhos? Vejamos nosso caso, que vivemos em uma República, será que basta elegermos alguns representantes que eles diretamente executarão todas as funções: serão os professores das escolas, médicos dos hospitais, recolherão os tributos, serão os policiais nas ruas, etc. É claro que não.

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

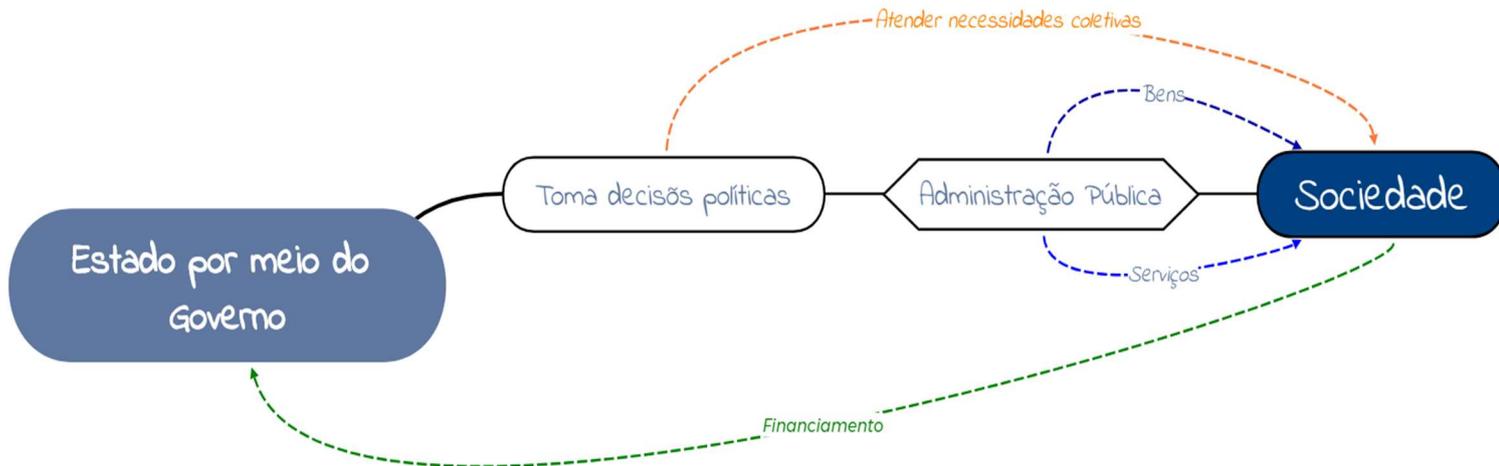
Consolidando:

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, não tivemos essa figura do rei absolutista. Contudo, 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.

APRENDENDO COM A BANCA - FGV

A transição entre os tipos de Estado, bem como a relação entre os tipos de Estado e os modelos teóricos é relativamente controversa na doutrina. Como conversamos no início da aula essas divisões não são tão claras e ocorrem de forma diferente nos diversos países. O melhor é saber o que o **seu examinador pensa a respeito!!!**

Então vejamos:

Segundo a FGV ([SEFAZ/RJ, 2008](#)), [a Administração Pública burocrática surgiu junto com o Estado liberal, como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo.](#)

Assim, guarde uma coisa com carinho para sua prova:

Estado Liberal – Surgimento do Modelo Burocrático

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.

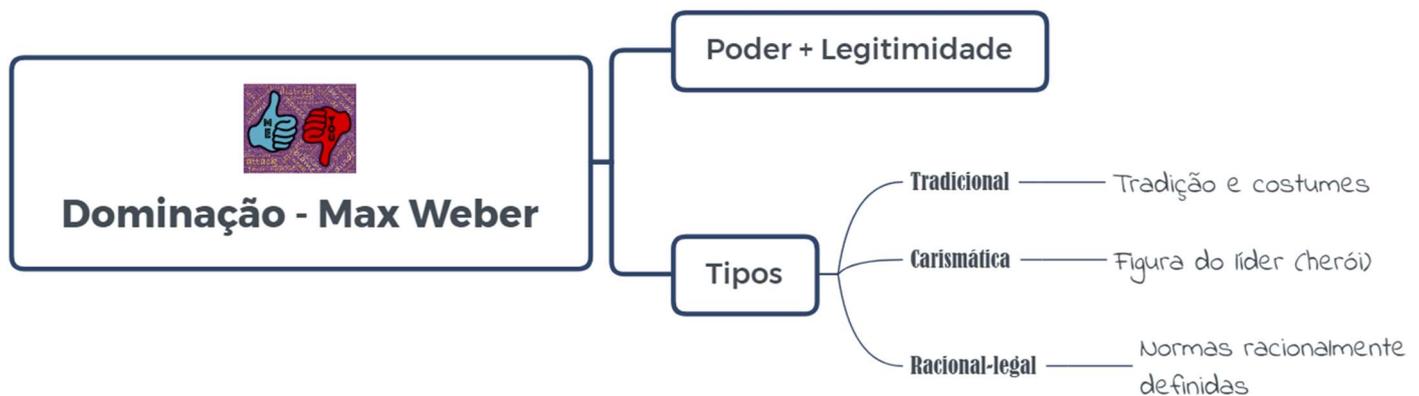
Max Weber, ao perceber essa situação, começou a estudar quais os fatores que faziam com que uma pessoa, grupo de pessoas ou a população inteira de um país aceitasse seguir ordens de um soberano e, mais do que isso, percebessem como legítimo o direito desse soberano de dar ordens.

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...rsrs. 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 positivar 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**.

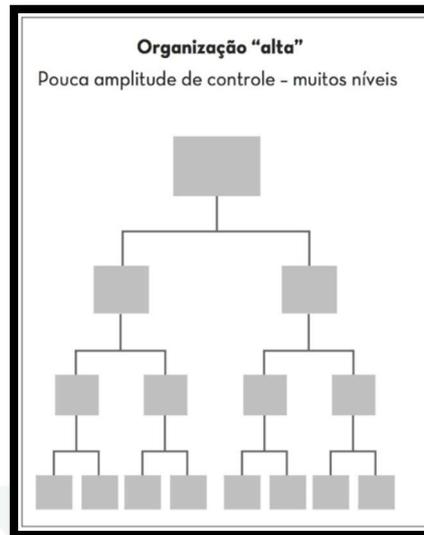
Eu até imagino o que você deve estar pensando: “Modelo burocrático é um modelo com decisões rápidas?!?”

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

Dentro desse processo de centralizar decisões, podemos afirmar que [o modelo burocrático weberiano utiliza a separação entre planejamento e execução das atividades no contexto organizacional \(FGV, TJ/GO, 2014\)](#). Essa ideia, na verdade, é defendida dentro da Teoria Clássica de Fayol e que foi incorporada pela teoria burocrática de Weber.

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 para os servidores.
- **Fisiologismo:** A dominação racional-legal é exercida por uma elite burocrática que conduz a máquina pública colocando os seus próprios interesses à frente das demandas dos cidadãos.

IMPORTANTE!!

Não confunda a burocracia com as disfunções da burocracia

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

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

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	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.

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 utilizadas 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

Controle de meios

Almeja atender ao interesse público secundário (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)

FGV

A postura paternalista e autorregulada

Modelo Gerencial

Controle de resultados

Almeja atender ao interesse público primário (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)

Orientada para o consumidor dos serviços públicos e focada nos resultados.

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:

- combate ao patrimonialismo.
- controle de resultados.
- formalização dos procedimentos.
- profissionalização do corpo técnico.
- 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.

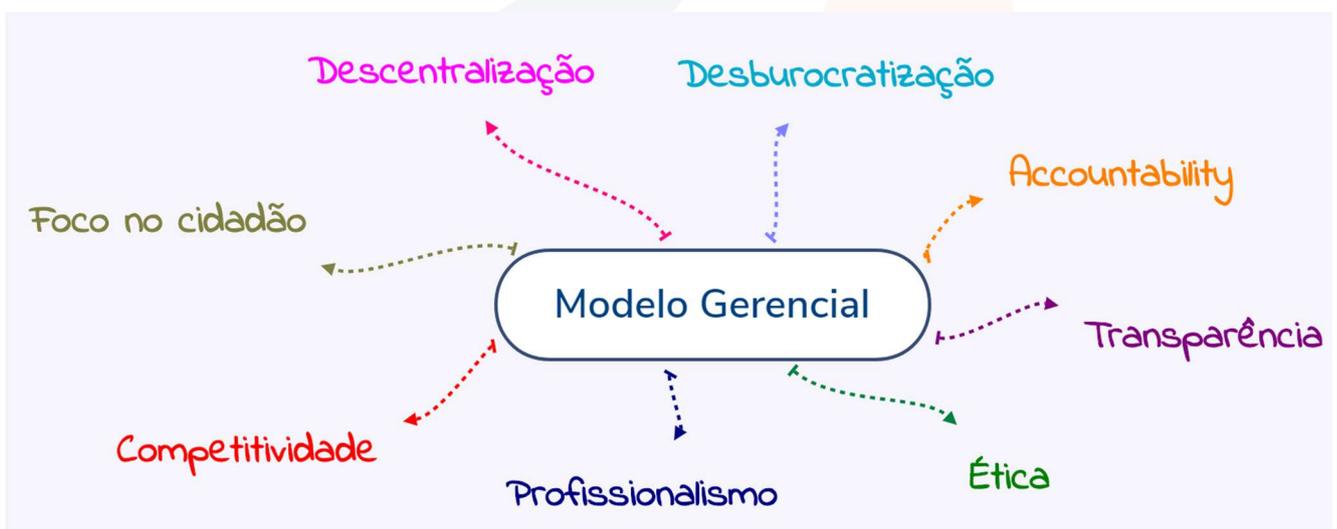
Alternativa D. Errado. É uma característica do modelo gerencial, porém não é inovadora, pois a burocracia já defendia a profissionalização.

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 despende 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 norte-americano. 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, Margaret 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.

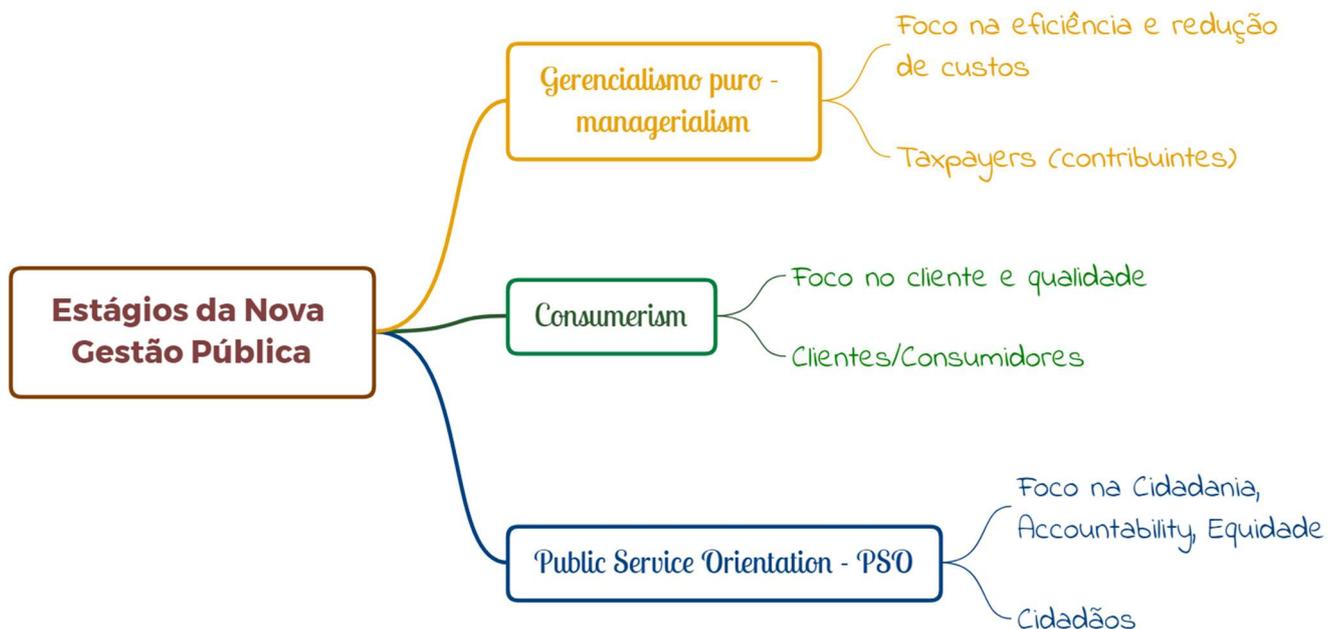
Acrescenta-se, dessa forma, a perspectiva de **qualidade** do serviço público. Não basta gastar pouco, o Estado precisa proporcionar serviços públicos de qualidade. Nesse processo, o usuário dos serviços públicos deixa de ser visto como apenas um financiador do Estado para ser visto como um **cliente-usuário 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 (parte com maior probabilidade de cair na sua prova). 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 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 eram 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

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, Transporte e Energia.

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	A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. A descentralização será posta em prática em três planos principais: <ol 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</p>

	indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.
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 – EBSERH – 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".

Guarde 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 gerencial 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

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"/>		<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. FGV – CGM Niterói – Auditor Municipal de Controle Interno – 2018)

Relacione as formas de Administração Pública às suas respectivas características.

I. Patrimonialista

II. Burocrática

III. Gerencial

() Rigidez nos procedimentos e na hierarquia.

() Não existe uma distinção clara entre o público e o privado.

() Promove a descentralização política.

Assinale a opção que indica a relação correta, segundo a ordem apresentada.

a) I – II – III.

b) I – III – II.

c) III – I – II.

d) II – III – I.

e) II – I – III.

COMENTÁRIO:

Questão exige o conhecimento sobre os modelos teóricos de Administração Pública. Vejamos as afirmações:

(II) Rigidez nos procedimentos e na hierarquia – Característica do Modelo Burocrático.

(I) Não existe uma distinção clara entre o público e o privado. – Essência do modelo patrimonialista

(III) Promove a descentralização política – A descentralização é um dos princípios do modelo gerencial

Gabarito: E

2. FGV – TJ SC – Analista Administrativo – 2018)

O chefe de departamento da secretaria de educação do município "X", temendo a reprovação de seu filho na disciplina de matemática na escola, oferece ao professor um cargo em comissão na secretaria em troca de uma "ajudinha" na prova. No contexto dos paradigmas da administração pública, essa atitude do chefe de departamento, que percebe o aparelho estatal como instrumento do detentor do poder, pode ser considerada típica do modelo:

a) patrimonialista;

b) consumerista;

c) social-democrata;

- d) burocrático;
- e) contingencial.

COMENTÁRIO:

A confusão entre as esferas público e privada e a utilização do aparelho estatal como extensão do poder do soberano corresponde à essência do modelo patrimonialista.

Gabarito: A

3. FGV – IBGE – Analista/ Planejamento e Gestão – 2016)

A trajetória histórica da Administração Pública no Brasil, após 1930, revela um conjunto de fatores que justificaram a criação e a implementação do modelo gerencial a partir de meados da década de 90. A justificativa para a adoção do modelo gerencial NÃO pode ser atribuída:

- a) à crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado;
- b) à dificuldade em administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar;
- c) o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado;
- d) à falência da estratégia de substituição de importações;
- e) à necessidade de fortalecer o papel do Estado como responsável pelo desenvolvimento econômico e social.

RESOLUÇÃO:

A questão pede para que você assinale um fator que não contribui para a formação do modelo gerencial. Perceba que as alternativas de A a D apresentam elementos da chamada crise do Estado:

- Crise fiscal
- Incapacidade de implantar políticas públicas (ausência de governança)
- Redefinição do papel do Estado: Estado deixa de atuar diretamente na atividade econômica para voltar-se para a regulação.

A única alternativa errada é a alternativa "E". O modelo gerencial contrapõe-se à ideia do Estado que atua diretamente como responsável pelo desenvolvimento econômico e social. Dentro do modelo gerencial, temos um Estado regulador.

Resposta: E

4. FGV – IBGE – Analista/ Planejamento e Gestão – 2016)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado introduziu no Brasil, em meados da década de 90, a estratégia de flexibilização denominada publicização. Esta foi definida como sendo o processo de descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços como educação, saúde, cultura e pesquisa científica. A estratégia de publicização introduziu na administração pública brasileira, por meio da Lei nº 9.637/98, a contratação de:

- a) Autarquia;
- b) Consórcio Público;

- c) Empresa de Propósito Específico;
- d) Organização Social;
- e) Parceria Público-Privada.

RESOLUÇÃO:

Dentro do PDRAE temos o processo de publicização para serviços não-exclusivos. Esse processo adota como instrumento os contratos de gestão firmados com organizações sociais.

Resposta: D

5. FGV – DPE RO - Analista – 2015)

As reformas administrativas no Brasil, em grande medida, mostraram-se voltadas à eliminação do patrimonialismo. Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que:

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

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. A preenchimento de cargos baseado na fidelidade pessoal e o nepotismo são características do modelo patrimonialista.

Alternativa B. Errado. Descreve características do modelo burocrático.

Alternativa C. Errado. O modelo patrimonialista é extremamente pessoal. A impessoalidade é característica trazida pelo modelo burocrático.

Alternativa D. Errado. A separação da parte operacional do núcleo estratégico é uma proposta da tentativa de implantação do modelo gerencial no Brasil por meio do PDRAE.

Alternativa E. Errado. O esforço para trazer competição para o setor público é inerente ao modelo gerencial.

Gabarito: A

6. FGV – PGE RO – Analista de Procuradoria (Administrador) - 2015)

A respeito de uma administração pública que segue o modelo racional-legal, é correto afirmar que:

- a) define as organizações públicas como voltadas para descobrir os meios mais eficientes para os fins politicamente dados;
- b) foca nos processos de mudança que buscam lograr os valores societários publicamente definidos;
- c) opera organizações públicas visando alcançar objetivos políticos internamente definidos;
- d) possui um entendimento fenomenológico do comportamento humano reconhecendo o caráter de imprevisibilidade;

e) reconhece valores humanos, como liberdade, justiça e igualdade como critérios de julgamento para a ação pública.

COMENTÁRIO:

O modelo racional-legal é o modelo burocrático. Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Correta. O modelo burocrático foi idealizado para ser moldar as organizações da forma mais racional e eficiente possível.

Alternativa B. Errada. O foco do modelo burocrático é a padronização e, assim, esse modelo mostra forte resistência a mudanças.

Alternativa C. Errada. Alternativa pode deixar um pouco de dúvida.

A Administração pública é o aparelho que executa as decisões políticas definidas pelo governo, que é o agente político. Assim, os objetivos políticos não são definidos internamente (dentro da Administração Pública, mas pelo governo a partir das demandas sociais).

Ocorre que algumas vezes, os autores adotam um conceito mais amplo de Administração Pública de forma a alcançar também a função política e caso a alternativa tenha adotado esse conceito mais ampla, não haveria erro. Outro ponto importante: uma das disfunções do modelo burocrático é que ele cria uma elite burocrática que utiliza o conhecimento do aparato estatal para perseguir objetivos próprios. Essa poderia ser a interpretação que banca tenha adotado para afirmar que os objetivos são definidos internamente.

Assim, a depender da interpretação do conceito de Administração Pública a alternativa poderia ser considerada certa ou errada. Nesses casos, sugiro que leia atentamente as demais alternativas e procure uma alternativa "mais correta". Caso, não haja uma alternativa melhor essa poderia ser considerada correta.

A banca considerou errada de modo que interpretou a Administração Pública de maneira mais restrita: aparelho que executa as decisões políticas definidas externamente pelo agente político: governo, que é a forma mais comum de interpretarmos o conceito de Administração Pública.

Alternativa D. Errada. O modelo burocrático baseia-se na ideia de previsibilidade. Weber acreditava que com a padronização e a normatização seria possível prever todas as situações possíveis e construir respostas eficientes e apropriadas a cada uma delas.

Alternativa E. Errada. O modelo prima pela impessoalidade e normatização de modo que valores mais subjetivos são deixados de lado.

Gabarito: A

7. FGV – TCM SP – Agente de Fiscalização- 2015)

As transformações recentes na administração pública no mundo vêm apontando para a retomada, em alguns contextos, de uma orientação neo-weberiana em contraposição ao modelo gerencial pós-burocrático.

O avanço do neo-weberianismo encontra sustentação em aspectos relacionados ao fato de:

- buscar a responsabilidade dos dirigentes pelo cumprimento de resultados previstos em contratos de gestão previamente pactuados;
- primar pelos valores da descentralização, da liberdade de decisão e da desregulação, em busca de formas de atuação em rede de organizações;

- c) colocar foco em centralização, coordenação e controle pela administração e pelo poder político, sendo a autoridade baseada em competência e profissionalismo;
- d) avançar o desenvolvimento do controle social como forma de garantir o cumprimento de resultados públicos;
- e) garantir a autonomia de estruturas flexíveis por meio da atuação integrada de organizações da sociedade civil, cooperativas e empresas.

COMENTÁRIO:

A orientação neo-weberiana retoma os valores weberianos, ou seja, os valores da burocracia. Essa retomada de valores está muito relacionada ao tipo de governo que conduz determinado Estado. A alternância de governos de direita e esquerda em diversos países faz com que se alternem também as práticas na Administração Pública.

Assim, é comum termos idas e vindas e a coexistência de práticas burocráticas e gerenciais. As práticas a serem adotadas na Administração Pública refletem a ideologia do governo. Afinal, o papel da administração pública é ser o aparelho que executa as decisões políticas do governo.

Feita essa contextualização, considere como característica da orientação neo-weberiana as mesmas atribuídas à burocracia, ou seja: centralização, instituições hierarquizadas e focadas nos processos, meritocracia, competência e profissionalismo, combate a corrupção e nepotismo patrimonialista, padronização de processos.

Vamos analisar cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. Contratualização de resultados é característica do modelo gerencial.

Alternativa B. Errado. Descreve características do modelo gerencial.

Alternativa C. Correto. A alternativa descreve corretamente características do modelo burocrático.

Alternativa D. Errado. Fomento ao controle social é característica do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. Características do modelo gerencial.

Gabarito: C

8. FGV TCM SP – Agente de Fiscalização – 2015)

A administração pública gerencial surgida no final do século passado tem como fundamento o pressuposto de que:

- a) atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;
- b) princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema ordenado de subordinação, com supervisão dos postos inferiores pelos superiores;
- c) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;
- d) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;

e) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Características do modelo burocrático.

Alternativa B. Errado. Características do modelo burocrático.

Alternativa C. Correto. Descentralização, autonomia e foco na qualidade e produtividade são valores do modelo gerencial. Perfeita a alternativa.

Alternativa D. Errado. Características do modelo burocrático.

Alternativa E. Errado. Características do modelo burocrático. Importante destacar que a meritocracia é uma característica do modelo burocrático que foi incorporada pelo modelo gerencial, contudo, essa formalização excessiva (qualificações devem constar em um regulamento geral) nos aproxima mais do modelo burocrático do que do modelo gerencial. É o velho jogo de cintura de identificar o que a banca quer como resposta.

Gabarito: C

9. FGV – TCM SP – Agente de Fiscalização – 2015)

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

É um exemplo de escassez de burocratização:

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

COMENTÁRIO:

Questão formulada a partir dos graus de burocracia propostos por Chiavenato:

Escassez de burocracia	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

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A. Errado. Característica da Burocracia.

Alternativa B. Errado. Característica do Excesso de Burocracia.

Alternativa C. Errado. Característica do Excesso de Burocracia.

Alternativa D. Errado. Característica da Burocracia e do Excessos de Burocracia.

Alternativa E. Correto. A ênfase nas pessoas e a liberdade são características da escassez de Burocracia.

Gabarito: E

10. FGV – TCM/SP- Agente de Fiscalização – 2015)

A reforma do aparelho do Estado introduzida pelo Decreto-Lei nº 200 de 1967 trouxe algumas iniciativas no sentido de romper com o modelo burocrático estabelecido por Getúlio Vargas.

A reforma proposta centrava-se em diversos conceitos, EXCETO no de:

- a) delegação de competência como instrumento de descentralização administrativa para assegurar rapidez e objetividade;
- b) planejamento de ação governamental com base em plano geral e plurianual, programas gerais, setoriais e regionais;
- c) execução descentralizada mediante convênio, contratos ou concessões com entes federados e organizações privadas;
- d) publicização de serviços públicos para organizações de direito privado como forma de ampliação do atendimento em áreas fundamentais de políticas públicas;
- e) controle imediato pela chefia competente para execução e observância de normas, bem como por meio da especificação do TCU como órgão de controle externo.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. De acordo com o art. 11 do Decreto-lei nº. 200/67:

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

Alternativa B. Correto. De acordo com o art. 15

Art. 15. A ação administrativa do Poder Executivo obedecerá a programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual, elaborados através dos órgãos de planejamento, sob a orientação e a coordenação superiores do Presidente da República.

Alternativa C. Correto. De acordo com o art. 10

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

1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

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

Alternativa D. Errado. A publicização é uma estratégia descrita no PDRAE.

Alternativa E. Correto. De acordo com os artigos 13 e 14

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

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

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

Fiz questão de transcrever os artigos, porém bastava lembrar dos princípios do DL nº.200/67 para você acertar a questão ou ainda poderia lembrar simplesmente que a publicização é a estratégia descrita no PDRAE para serviços não exclusivos.

Gabarito: D

11. FGV – DPE MT – Assistente Administrativo – 2015)

O modelo de administração pública gerencial pressupõe que o Estado é dividido em quatro setores: núcleo estratégico, atividades exclusivas, atividades não exclusivas e produção de bens e serviços. Assinale a opção que indica uma atividade não exclusiva do Estado.

- a) As atividades de arrecadação de impostos.
- b) A elaboração e a fiscalização do cumprimento de leis.

- c) A garantia da segurança pública
- d) A promoção da seguridade social básica.
- e) A prestação de serviços de educação.

RESOLUÇÃO:

Vamos relembrar o conceito de atividade exclusiva, segundo o PDRAE:

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

Agora vejamos cada uma das alternativas:

Alternativa A. Errado. Atividade exclusiva.

Alternativa B. Errado. Atividade exclusiva.

Alternativa C. Errado. Atividade exclusiva.

Alternativa D. Errado. Atividade exclusiva.

Alternativa E. Correto. Atividade não-exclusiva sujeito ao processo de publicização dentro das ideias do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE.

Resposta: E

12. FGV – TJ PI – Analista Judiciário – 2015)

A reforma do Estado no âmbito do Decreto Lei nº 200/67 é amplamente conhecida pela implantação da noção de administração direta e indireta. Segundo diversos analistas e estudiosos, dado o conjunto de ações visando a sua implementação, surgiram naquele momento da reforma consequências inadequadas, dentre as quais destaca(m)-se:

- a) ampliação do núcleo estratégico do Estado por meio do desenvolvimento da carreira de gestor e ampliação excessiva dos concursos;
- b) geração de práticas patrimonialistas na administração indireta por meio de contratações sem concurso público, ocasionando nepotismo;
- c) fortalecimento da rigidez excessiva da administração indireta e centralização das ações na administração direta;
- d) geração da expansão da administração direta, concentrando nessa a maior parte dos investimentos do governo federal;
- e) manutenção de relações pluralistas entre poderes, facilitando a aprovação dos orçamentos submetidos pelo Executivo ao Congresso.

RESOLUÇÃO:

Coisas que você **PRECISA** saber sobre o Decreto nº.200/67:

- 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.

Alternativa A. Errado. Houve uma fuga da Administração Direta (Setor Estratégico).

Alternativa B. Correto. Trata-se de um dos pontos mais cobrados em provas: o desvirtuamento das regras mais flexíveis e o retorno a algumas práticas patrimonialistas.

Alternativa C. Errado. Um dos princípios desse decreto era a descentralização.

Alternativa D. Errado. Ocorreu uma expansão da administração indireta.

Alternativa E. Errado. O Decreto foi editado durante a ditadura militar. Não havia relação pluralista entre poderes.

Resposta: B

13. FGV – TJ RO – Analista Judiciário – 2015)

As transformações nas práticas da administração pública brasileira estão em grande parte relacionadas aos novos modelos de gestão desenvolvidos ao longo de sua história e os pressupostos de ação de cada modelo.

Nesse sentido, é possível afirmar que o primeiro plano de classificação de cargos e o órgão central de pessoal e material foram instituídos quando da implementação do modelo:

- a) burocrático;
- b) gerencial;
- c) patrimonialista;
- d) pós-burocrático;
- e) societal.

RESOLUÇÃO:

O profissionalismo é um dos valores defendidos pelo modelo burocrático.

Resposta: A

14. FGV – AL BA – Técnico de Nível Médio - 2014)

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

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

COMENTÁRIO:

Foco da redução de custos, aumento da qualidade dos serviços públicos e preocupação com o cidadão são características do modelo gerencial de Administração Pública.

Gabarito: B

15. FGV – TCE BA – Agente Público -2014)

O atendimento das inúmeras demandas sociais encontra uma limitação prática na vida do Estado moderno em razão da escassez de recursos e das restrições fiscais que trazem como consequência a necessidade cada vez mais urgente do administrador público melhorar seu desempenho de forma a adotar modelos gerenciais que se aproximam da administração privada, como é o caso da gestão com foco no cliente que na administração pública representa o cidadão consumidor de bens e serviços disponíveis. Como exemplo de ação da gestão com foco no cidadão é correto citar

- a) o aprimoramento da burocracia administrativa de forma verticalizada e centralizada para satisfação do cliente cidadão.
- b) a implantação de serviços padronizados a fim de evitar privilégios ou regalias que restrinjam a universalização e democratização dos serviços públicos.
- c) o atendimento integral dos limites impostos pela responsabilidade fiscal mesmo que haja necessidade de restrição temporária dos serviços por força do cumprimento das metas fiscais.
- d) a implantação de sistemas flexíveis de atendimento ao cidadão, com maiores condições de atendimento segmentado ou personalizado.
- e) a condução da gestão pública como reguladora da economia de forma a deter as ações de exploração econômica de qualquer natureza como garantia de atendimento a todos os cidadãos.

COMENTÁRIO:

Pelo enunciado temos que buscar uma alternativa que descreve características do modelo gerencial, que é o modelo que possui foco no cidadão.

Alternativa A. Errado. A ação com foco no cidadão é feita por meio do modelo gerencial de forma horizontalizada e descentralizada.

Alternativa B. Errado. Serviços padronizados são típicos do modelo burocrático e não do modelo gerencial.

Alternativa C. Errado. Trata-se de um postura voltada para os meios e não para a finalidade pública de buscar atender o cidadão.

Alternativa D. Correto. Atendimento mais descentralizado e focado nas individualidades do cidadão é típico do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. Atuação reguladora é um tipo de atuação indireta, ou seja, é quando o Estado não explora diretamente e de forma econômica determinado setor.

Gabarito: D

16. FGV – TCE BA – Agente Público - 2014)

Quanto às características básicas das organizações formais modernas, analise as afirmativas a seguir.

I. Enquanto o modelo burocrático pauta a Administração Pública no que foi aprovado em lei, o modelo gerencial, por seu caráter inovador, busca a renovação constante das ações governamentais.

II. A postura paternalista e autorregulada da administração burocrática se contrapõe àquela proposta pela administração gerencial que é orientada para o consumidor dos serviços públicos e focada nos resultados.

III. Em qualquer modelo de administração para o setor público é necessário que o gestor não se descuide dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa III estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

COMENTÁRIO:

I. Correto. O modelo burocrático baseia-se fortemente no aspecto racional-legal (normas, regulamentos, lei) ao passo que o modelo gerencial busca inovação para aprimorar os resultados obtidos pela Administração.

II. Correto. Descreve corretamente uma das distinções entre o modelo burocrático e o gerencial.

III. Correto. Com o advento da Constituição Federal, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência devem ser observados por todos os modelos e gestores públicos.

Gabarito: E

17. FGV – TJ GO – Analista Judiciário - 2014)

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

- a) apoia-se na autoridade carismática como fonte de poder dentro das organizações;

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

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Errado. Apoia-se na autoridade formal (racional-legal).

Alternativa B. Errado. As remunerações são padronizadas de acordo com as tarefas realizadas.

Alternativa C. Correto. A teoria burocrática incorpora as ideias de Fayol e propõe uma separação entre o planejamento e a execução das atividades.

Alternativa D. Errado. A alternativa descreve características do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. A alternativa descreve características do modelo patrimonialista.

Gabarito: C

18. FGV – PREF. DE FLORIANÓPOLIS – 2014)

Sobre os contornos e propostas da Nova Administração Pública (Bresser Pereira, 1998), é possível incluir:

- a) a centralização do ponto de vista político, reduzindo a transferência de recursos e atribuições para os níveis regionais e locais;
- b) o controle por resultados, a posteriori, em vez de um controle passo a passo dos processos administrativos;
- c) a progressiva substituição da competição administrada pela colaboração como valor orientador das organizações;
- d) a centralização administrativa, com a ampliação da autoridade central;
- e) o estímulo a organizações unitárias e monolíticas, nas quais a ideia de multiplicidade tenha lugar.

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. A Nova Administração Pública é pautada pela descentralização.

Alternativa B. Correto. Foco nos resultados é uma característica marcante do modelo gerencial.

Alternativa C. Errado. A competição deve ser estimulada e incorporada ao setor público.

Alternativa D. Errado. A descentralização é um dos valores do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. Organização unitárias não são compatíveis com o modelo gerencial. Na verdade, o que se propõe são organizações em rede (descentralizadas).

Resposta: B

19. FGV – INEA – Assistente Social - 2013)

O modelo de administração burocrático torna a prestação dos serviços públicos mais profissional. O Estado brasileiro o adotou como forma de superar o modelo de administração

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

COMENTÁRIO:

O modelo burocrático foi adotado como forma de superar o modelo patrimonialista de administração.

Gabarito: D

20. FGV – FIOCRUZ – Analista de Gestão em Saúde/TI – 2010)

Com relação às características básicas da Administração Pública Gerencial, assinale a afirmativa incorreta.

- a) É orientada para o cidadão e para a obtenção dos resultados.
- b) Pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança.
- c) Concentra-se no processo.
- d) Serve-se, como estratégia, da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.
- e) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

COMENTÁRIO:

Alternativa A. Correto. Foco no cidadão e nos resultados são características do modelo gerencial.

Alternativa B. Correto. O modelo gerencial rompe com a desconfiança prévia dos agentes públicos, que é característica da Burocracia. No modelo gerencial existe uma presunção de confiança, que, naturalmente, não é ilimitada.

Alternativa C. Errado. O foco do modelo gerencial são os resultados.

Alternativa D. Correto. A alternativa descreve corretamente características do modelo gerencial.

Alternativa E. Correto. O contrato de gestão é uma ferramenta típica do modelo gerencial para descentralizar responsabilidade e instituir controle por meio dos resultados.

Gabarito: C

21. FGV – SAD PE – 2009)

Analise o fragmento a seguir:

“O princípio da legalidade denota essa relação: só é legítima a atividade do administrador público se estiver condizente com o disposto na lei.”

Com base nos modelos de administração, é correto afirmar que o fragmento acima apresenta uma característica intrínseca do modelo:

- a) administrativista.

- b) gerencial.
- c) burocrático.
- d) comportamental.
- e) estruturalista.

COMENTÁRIO:

O enunciado descreve a dominação racional-legal, que é adotada no modelo burocrático:

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.

Não custa lembrar algumas características da burocracia: ênfase na formalidade (meios), na legalidade, no caráter racional, na autoridade formal-legal.

Gabarito: C

22. FCC – ALE SE – 2018)

O modelo patrimonialista de administração pública

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

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. No modelo patrimonialista não existe uma separação clara entre o patrimônio público e o patrimônio privado.

Alternativa B. Correto. Dentro de uma perspectiva histórica, o modelo patrimonialista é o primeiro modelo de administração pública. Após o patrimonialismo, tivemos o modelo burocrático.

Alternativa C. Errado. O modelo patrimonialista antecede o modelo burocrático. A rigidez das estruturas hierárquicas é uma característica do modelo burocrático.

Alternativa D. Errado. O modelo patrimonialista é o primeiro modelo de Administração Pública, antecede a burocracia e o modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. A utilização de modelos de parceria-público-privadas é uma característica do modelo gerencial.

Resposta: B

23. FCC – DPE AM – 2018)

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

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

RESOLUÇÃO:

A Reforma Administrativa de 1930 teve como objetivo a implantação do modelo burocrático dentro da Administração Pública brasileira.

Alternativa A. Errado. Características do modelo gerencial.

Alternativa B. Errado. Características do modelo gerencial.

Alternativa C. Correto. Descreve corretamente características do modelo burocrático, que foi o modelo que inspirou a Reforma Administrativa de 1930.

Alternativa D. Errado. Características do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. Características do modelo gerencial.

Resposta: C

24. FCC – DPE AM – 2018)

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

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

RESOLUÇÃO:

Um das principais diferenças entre o modelo burocrático e o modelo gerencial é o foco do controle. No modelo burocrático o foco está no controle prévio e no modelo gerencial o foco do controle está nos resultados.

Resposta: D

25. FCC – DPE AM – Assistente Técnico – 2018)

A reforma do aparelho do Estado, implementada em meados dos anos 1990, buscava um novo paradigma para a atuação da Administração pública. Nesse sentido, entre outras medidas, preconizava a transferência de serviços públicos não exclusivos a entidades privadas sem fins lucrativos, as quais eram qualificadas como organizações sociais, o que correspondeu ao mecanismo denominado

- a) accountability.
- b) desestatização.
- c) governança.
- d) publicização.
- e) privatização.

RESOLUÇÃO:

A estratégia de transferência de serviços não-exclusivos para entidades do terceiro setor é denominada de publicização.

Resposta: D

26. FCC - SEGEP MA – Analista de Recursos Humanos – 2018)

A adoção do modelo gerencial para a Administração pública no Brasil sofreu influência de movimentos estrangeiros como o managerialism e o consumerism, sendo

- a) o primeiro voltado às boas práticas no âmbito da Administração e o segundo no financiamento público por meio de privatizações.
- b) ambos focados nos conceitos de cidadania, equidade e accountability, com a participação dos cidadãos na tomada de decisões.
- c) apenas o segundo representativo do gerencialismo propriamente dito e o primeiro um movimento precursor desse modelo.
- d) o primeiro consistente no gerencialismo puro pautado pela busca de eficiência com redução de custos e o segundo com foco no cliente usuário e na qualidade.
- e) que o primeiro preconizava uma desestatização intensiva, que levou a uma falha na prestação de serviços públicos, a qual o segundo buscou corrigir com o conceito de parcerias

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Todo o movimento gerencial estava voltado para absorção de boas práticas da administração privada para dentro da administração pública.. Além disso, o consumerism tinha como foco a qualidade dos serviços públicos.

Alternativa B. Errado. A alternativa descreve valores da terceira fase do modelo gerencial: Public Service Orientation - PSO

Alternativa C. Errado. O modelo gerencial possui três fases: o gerencialismo puro (managerialism), o consumerism e o PSO.

Alternativa D. Correto. Perfeita a alternativa. O foco do gerencialismo foi a eficiência e redução de custos (percepção do administrado como contribuinte) ao tempo que o foco do consumerism foi a qualidade dos serviços públicos (percepção do administrado como cliente).

Alternativa E. Errado. “que o primeiro preconizava uma desestatização intensiva, que levou a uma falha na prestação de serviços públicos” – Correto. Contudo, a segunda parte da alternativa erra ao falar das parcerias dentro do consumerism. A ideia de construir parcerias com o setor privado ocorre na terceira fase do modelo gerencial: PSO.

Resposta: D

27. FCC – TCE RS – Auditor Público Externo - 2018)

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

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

RESOLUÇÃO:

O grande mérito do modelo burocrático foi o esforço no sentido de romper com as práticas patrimonialistas como a corrupção e o nepotismo e criar a distinção entre a esfera pública e a esfera privada.

Alternativa A. Correto. Perfeita a alternativa.

Alternativa B. Errado. O controle de resultados é característica do modelo gerencial. O controle na burocracia é um controle de processo (formal).

Alternativa C. Errado. Alternativa descreve características do modelo gerencial. Na burocracia, temos verticalização da estrutura e forte apego à hierarquia.

Alternativa D. Errado. Descreve características do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. Estratégia do PDRAE – modelo gerencial.

Resposta: A

28. FCC – TRT 15ª REGIÃO – Técnico Judiciário - 2018)

O modelo de Administração gerencial que se procurou implementar no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, nos idos de 1995, apresentou o conceito de publicização, consistente

- a) nos mecanismos de transparência e governança aplicáveis à Administração, com foco no atendimento do cidadão.
- b) no modelo oposto ao de privatização, mantendo sob a prestação direta do Estado todos os serviços públicos.
- c) na atuação do Estado na economia como indutor do crescimento, mediante a encampação de atividades de interesse nacional.
- d) na criação de agências reguladoras e agências executivas, para substituírem os mecanismos de regulação de mercado.
- e) na transferência de serviços públicos não exclusivos para entidades não estatais, qualificadas como organizações sociais.

RESOLUÇÃO:

Publicização é a estratégia prevista no PDRAE para transferir serviços não exclusivos para entidades qualificadas como Organizações Sociais. A alternativa que descreve isso é a alternativa "E".

Resposta: E

29. FCC – ARTESP – Especialista em regulação de transporte - 2017)

Sobre os modelos teóricos de Administração pública, considere:

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

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) II, III e V.
- b) I e III.

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

RESOLUÇÃO:

I. Errado. O modelo gerencial não rompeu com os valores centrais da burocracia. A impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às precisões de cargos e regulamentos foram valores preservados pelo modelo gerencial.

II. Correto. Um das ideias defendidas no modelo burocrático é a profissionalização, isto é., a atividade do servidor público deve ser sua principal fonte de renda. O que se pretende é desestimular que ele busque meios alternativos de obter renda por meio do cargo que exerce.

III. Correto. No modelo patrimonialista temos uma dominação tradicional. Exemplos clássicos desse tipo de dominação são os Estados absolutistas, no qual o soberano não encontra limites a sua atuação. Associamos esse contexto à frase de Luís XIV: "O Estado sou eu". A partir da frase, percebe-se a confusão que existe entre as esperas públicas e privadas o que conduzia a arbitrariedades e desmandos dos soberanos que utilizavam a Administração pública como um instrumento de extensão do seu poder.

IV. Polêmica. Considerada errada. Um dos valores do modelo gerencial é a cidadania, ou seja, é percepção do administrado como um indivíduo sujeito não apenas de direitos, mas também de deveres. Dentre esses deveres, insere-se o de atuar no controle social e de participar ativamente da gestão pública, sendo papel da Administração fomentar e criar meios para essa participação. Assim, teríamos que a afirmação está correta.

Contudo, existem autores que fazem uma visão crítica do modelo gerencial e apontam um distanciamento entre o discurso (teoria) e a prática em relação à participação popular. Vejamos um trechinho da obra utilizada como referência para essa questão:

A administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, **descompassos entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático.** (Sanabio, Santos, David (2013). Administração Pública contemporânea, p.26)

V. Correto. O fisiologismo consiste na conduta ou prática de certos representantes e servidores públicos que visa à satisfação de interesses ou vantagens pessoais ou partidários, em detrimento do bem comum. É considerado uma disfunção da burocrática que ocorre em virtude da criação de "elites burocráticas" que conduzem a máquina pública.

Resposta: A

30. FCC – DPE RS – Analista – 2017)

O modelo de Administração pública gerencial, implementado no Brasil a partir dos anos 1990, introduziu algumas inovações em relação ao modelo burocrático, dele se diferenciando, entre outros aspectos, pela

- I. possibilidade de contratualização de resultados para ampliação de autonomia das entidades.
- II. verticalização das estruturas hierárquicas e combate ao patrimonialismo.
- III. meritocracia e controle dos processos administrativos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

RESOLUÇÃO:

- I. Correto. A contratualização de resultados por meio de contratos de gestão é uma inovação trazida pelo modelo gerencial.
- II. Errado. No modelo gerencial temos uma horizontalização das estruturas organizacionais.
- III. Errado. A meritocracia e o controle de processos não são inovações, pois são valores defendidos também pela burocracia.

Resposta: A

31. FCC – TRT 24ª REGIÃO –Analista Judiciário - 2017)

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

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

RESOLUÇÃO:

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

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

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

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

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

Resposta: B

32. FCC – COPERGÁS – 2016)

Constitui característica do modelo de Administração pública burocrática:

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

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Errado. Essa é uma característica do patrimonialismo.

Alternativa B. Errado. O controle a posteriori é uma característica do gerencialismo.

Alternativa C. Correto. São alguns dos princípios da burocracia.

Alternativa D. Errado. A burocracia adota rígidos padrões de normas e procedimentos.

Alternativa E. Errado. A burocracia combate o nepotismo e adota uma forte hierarquia.

Resposta: C

33. FCC – SEFAZ PI – 2015)

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

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

RESOLUÇÃO:

Alternativa A. Correto. A alternativa descreve a essência do patrimonialismo.

Alternativa B. Errado. Trata-se de uma crítica ao modelo burocrático.

Alternativa C. Errado. Estrutura hierárquica inflexível é típica da burocracia.

Alternativa D. Errado. Trata-se de uma disfunção da burocracia.

Alternativa E. Errado. O foco no interesse secundário (interesse da Administração) em detrimento do interesse primário (interesse da sociedade) é também uma das características (disfunções) da burocracia.

Resposta: A

34. FCC – TCE CE – 2015)

O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:

- a) criação de cargos públicos na forma de prebendas, em substituição às anteriores sinecuras.
- b) inexistência de distinção entre o público e privado, com domínio da estrutura pública pelos detentores do poder.
- c) controle concentrado nos resultados e não mais nos processos e procedimentos administrativos.
- d) participação popular na avaliação da qualidade dos serviços públicos.
- e) meritocracia bem como o combate à corrupção e ao nepotismo.

RESOLUÇÃO:

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

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

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

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

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

Resposta: E

35. FCC – TCE CE – 2015)

A Administração pública burocrática

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

RESOLUÇÃO:

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

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

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

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

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

Resposta: C



Lista de questões

1. FGV – CGM Niterói – Auditor Municipal de Controle Interno – 2018)

Relacione as formas de Administração Pública às suas respectivas características.

I. Patrimonialista

II. Burocrática

III. Gerencial

() Rigidez nos procedimentos e na hierarquia.

() Não existe uma distinção clara entre o público e o privado.

() Promove a descentralização política.

Assinale a opção que indica a relação correta, segundo a ordem apresentada.

a) I – II – III.

b) I – III – II.

c) III – I – II.

d) II – III – I.

e) II – I – III.

2. FGV – TJ SC – Analista Administrativo – 2018)

O chefe de departamento da secretaria de educação do município "X", temendo a reprovação de seu filho na disciplina de matemática na escola, oferece ao professor um cargo em comissão na secretaria em troca de uma "ajudinha" na prova. No contexto dos paradigmas da administração pública, essa atitude do chefe de departamento, que percebe o aparelho estatal como instrumento do detentor do poder, pode ser considerada típica do modelo:

a) patrimonialista;

b) consumerista;

c) social-democrata;

d) burocrático;

e) contingencial.

3. FGV – IBGE – Analista/ Planejamento e Gestão – 2016)

A trajetória histórica da Administração Pública no Brasil, após 1930, revela um conjunto de fatores que justificaram a criação e a implementação do modelo gerencial a partir de meados da década de 60. A justificativa para a adoção do modelo gerencial NÃO pode ser atribuída:

a) à crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado;

- b) à dificuldade em administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar;
- c) o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado;
- d) à falência da estratégia de substituição de importações;
- e) à necessidade de fortalecer o papel do Estado como responsável pelo desenvolvimento econômico e social.

4. FGV – IBGE – Analista/ Planejamento e Gestão – 2016)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado introduziu no Brasil, em meados da década de 90, a estratégia de flexibilização denominada publicização. Esta foi definida como sendo o processo de descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços como educação, saúde, cultura e pesquisa científica. A estratégia de publicização introduziu na administração pública brasileira, por meio da Lei nº 9.637/98, a contratação de:

- a) Autarquia;
- b) Consórcio Público;
- c) Empresa de Propósito Específico;
- d) Organização Social;
- e) Parceria Público-Privada.

5. FGV – DPE RO - Analista – 2015)

As reformas administrativas no Brasil, em grande medida, mostraram-se voltadas à eliminação do patrimonialismo. Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que:

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

6. FGV – PGE RO – Analista de Procuradoria (Administrador) - 2015)

A respeito de uma administração pública que segue o modelo racional-legal, é correto afirmar que:

- a) define as organizações públicas como voltadas para descobrir os meios mais eficientes para os fins politicamente dados;
- b) foca nos processos de mudança que buscam lograr os valores societários publicamente definidos;
- c) opera organizações públicas visando alcançar objetivos políticos internamente definidos;
- d) possui um entendimento fenomenológico do comportamento humano reconhecendo o caráter de imprevisibilidade;
- e) reconhece valores humanos, como liberdade, justiça e igualdade como critérios de julgamento para a ação pública.

7. FGV – TCM SP – Agente de Fiscalização- 2015)

As transformações recentes na administração pública no mundo vêm apontando para a retomada, em alguns contextos, de uma orientação neo-weberiana em contraposição ao modelo gerencial pós-burocrático.

O avanço do neo-weberianismo encontra sustentação em aspectos relacionados ao fato de:

- a) buscar a responsabilidade dos dirigentes pelo cumprimento de resultados previstos em contratos de gestão previamente pactuados;
- b) primar pelos valores da descentralização, da liberdade de decisão e da desregulação, em busca de formas de atuação em rede de organizações;
- c) colocar foco em centralização, coordenação e controle pela administração e pelo poder político, sendo a autoridade baseada em competência e profissionalismo;
- d) avançar o desenvolvimento do controle social como forma de garantir o cumprimento de resultados públicos;
- e) garantir a autonomia de estruturas flexíveis por meio da atuação integrada de organizações da sociedade civil, cooperativas e empresas.

8. FGV TCM SP – Agente de Fiscalização – 2015)

A administração pública gerencial surgida no final do século passado tem como fundamento o pressuposto de que:

- a) atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;
- b) princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema ordenado de subordinação, com supervisão dos postos inferiores pelos superiores;
- c) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;
- d) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;
- e) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.

9. FGV – TCM SP – Agente de Fiscalização – 2015)

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

É um exemplo de escassez de burocratização:

- a) formalização das comunicações em documentos.
- b) superespecialização e responsabilização;
- c) destaque aos cargos e às exigências;

- d) foco nas disciplinas com base em regras;
- e) ênfase nas pessoas e na liberdade de ação;

10. FGV – TCM/SP- Agente de Fiscalização – 2015)

A reforma do aparelho do Estado introduzida pelo Decreto-Lei nº 200 de 1967 trouxe algumas iniciativas no sentido de romper com o modelo burocrático estabelecido por Getúlio Vargas.

A reforma proposta centrava-se em diversos conceitos, EXCETO no de:

- a) delegação de competência como instrumento de descentralização administrativa para assegurar rapidez e objetividade;
- b) planejamento de ação governamental com base em plano geral e plurianual, programas gerais, setoriais e regionais;
- c) execução descentralizada mediante convênio, contratos ou concessões com entes federados e organizações privadas;
- d) publicização de serviços públicos para organizações de direito privado como forma de ampliação do atendimento em áreas fundamentais de políticas públicas;
- e) controle imediato pela chefia competente para execução e observância de normas, bem como por meio da especificação do TCU como órgão de controle externo.

11. FGV – DPE MT – Assistente Administrativo – 2015)

O modelo de administração pública gerencial pressupõe que o Estado é dividido em quatro setores: núcleo estratégico, atividades exclusivas, atividades não exclusivas e produção de bens e serviços. Assinale a opção que indica uma atividade não exclusiva do Estado.

- a) As atividades de arrecadação de impostos.
- b) A elaboração e a fiscalização do cumprimento de leis.
- c) A garantia da segurança pública
- d) A promoção da seguridade social básica.
- e) A prestação de serviços de educação.

12. FGV – TJ PI – Analista Judiciário – 2015)

A reforma do Estado no âmbito do Decreto Lei nº 200/67 é amplamente conhecida pela implantação da noção de administração direta e indireta. Segundo diversos analistas e estudiosos, dado o conjunto de ações visando a sua implementação, surgiram naquele momento da reforma consequências inadequadas, dentre as quais destaca(m)-se:

- a) ampliação do núcleo estratégico do Estado por meio do desenvolvimento da carreira de gestor e ampliação excessiva dos concursos;
- b) geração de práticas patrimonialistas na administração indireta por meio de contratações sem concurso público, ocasionando nepotismo;

- c) fortalecimento da rigidez excessiva da administração indireta e centralização das ações na administração direta;
- d) geração da expansão da administração direta, concentrando nessa a maior parte dos investimentos do governo federal;
- e) manutenção de relações pluralistas entre poderes, facilitando a aprovação dos orçamentos submetidos pelo Executivo ao Congresso.

13. FGV – TJ RO – Analista Judiciário – 2015)

As transformações nas práticas da administração pública brasileira estão em grande parte relacionadas aos novos modelos de gestão desenvolvidos ao longo de sua história e os pressupostos de ação de cada modelo.

Nesse sentido, é possível afirmar que o primeiro plano de classificação de cargos e o órgão central de pessoal e material foram instituídos quando da implementação do modelo:

- a) burocrático;
- b) gerencial;
- c) patrimonialista;
- d) pós-burocrático;
- e) societal.

14. FGV – AL BA – Técnico de Nível Médio - 2014)

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

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

15. FGV – TCE BA – Agente Público -2014)

O atendimento das inúmeras demandas sociais encontra uma limitação prática na vida do Estado moderno em razão da escassez de recursos e das restrições fiscais que trazem como consequência a necessidade cada vez mais urgente do administrador público melhorar seu desempenho de forma a adotar modelos gerenciais que se aproximam da administração privada, como é o caso da gestão com foco no cliente que na administração pública representa o cidadão consumidor de bens e serviços disponíveis. Como exemplo de ação da gestão com foco no cidadão é correto citar

- a) o aprimoramento da burocracia administrativa de forma verticalizada e centralizada para satisfação do cliente cidadão.
- b) a implantação de serviços padronizados a fim de evitar privilégios ou regalias que restrinjam a universalização e democratização dos serviços públicos.

- c) o atendimento integral dos limites impostos pela responsabilidade fiscal mesmo que haja necessidade de restrição temporária dos serviços por força do cumprimento das metas fiscais.
- d) a implantação de sistemas flexíveis de atendimento ao cidadão, com maiores condições de atendimento segmentado ou personalizado.
- e) a condução da gestão pública como reguladora da economia de forma a deter as ações de exploração econômica de qualquer natureza como garantia de atendimento a todos os cidadãos.

16. FGV – TCE BA – Agente Público - 2014)

Quanto às características básicas das organizações formais modernas, analise as afirmativas a seguir.

- I. Enquanto o modelo burocrático pauta a Administração Pública no que foi aprovado em lei, o modelo gerencial, por seu caráter inovador, busca a renovação constante das ações governamentais.
- II. A postura paternalista e autorregulada da administração burocrática se contrapõe àquela proposta pela administração gerencial que é orientada para o consumidor dos serviços públicos e focada nos resultados.
- III. Em qualquer modelo de administração para o setor público é necessário que o gestor não se descuide dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa III estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

17. FGV – TJ GO – Analista Judiciário - 2014)

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

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

18. FGV – PREF. DE FLORIANÓPOLIS – 2014)

Sobre os contornos e propostas da Nova Administração Pública (Bresser Pereira, 1998), é possível incluir:

- a) a centralização do ponto de vista político, reduzindo a transferência de recursos e atribuições para os níveis regionais e locais;

- b) o controle por resultados, a posteriori, em vez de um controle passo a passo dos processos administrativos;
- c) a progressiva substituição da competição administrada pela colaboração como valor orientador das organizações;
- d) a centralização administrativa, com a ampliação da autoridade central;
- e) o estímulo a organizações unitárias e monolíticas, nas quais a ideia de multiplicidade tenha lugar.

19. FGV – INEA – Assistente Social - 2013)

O modelo de administração burocrático torna a prestação dos serviços públicos mais profissional. O Estado brasileiro o adotou como forma de superar o modelo de administração

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

20. FGV – FIOCRUZ – Analista de Gestão em Saúde/TI – 2010)

Com relação às características básicas da Administração Pública Gerencial, assinale a afirmativa incorreta.

- a) É orientada para o cidadão e para a obtenção dos resultados.
- b) Pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança.
- c) Concentra-se no processo.
- d) Serve-se, como estratégia, da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.
- e) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

21. FGV – SAD PE – 2009)

Analise o fragmento a seguir:

“O princípio da legalidade denota essa relação: só é legítima a atividade do administrador público se estiver condizente com o disposto na lei.”

Com base nos modelos de administração, é correto afirmar que o fragmento acima apresenta uma característica intrínseca do modelo:

- a) administrativista.
- b) gerencial.
- c) burocrático.
- d) comportamental.
- e) estruturalista.

22. FCC – ALE SE – 2018)

O modelo patrimonialista de administração pública

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

23. FCC – DPE AM – 2018)

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

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

24. FCC – DPE AM – 2018)

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

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

25. FCC – DPE AM – Assistente Técnico – 2018)

A reforma do aparelho do Estado, implementada em meados dos anos 1990, buscava um novo paradigma para a atuação da Administração pública. Nesse sentido, entre outras medidas, preconizava a transferência de serviços públicos não exclusivos a entidades privadas sem fins lucrativos, as quais eram qualificadas como organizações sociais, o que correspondeu ao mecanismo denominado

- a) accountability.
- b) desestatização.
- c) governança.
- d) publicização.
- e) privatização.

26. FCC - SEGEP MA – Analista de Recursos Humanos – 2018)

A adoção do modelo gerencial para a Administração pública no Brasil sofreu influência de movimentos estrangeiros como o managerialism e o consumerism, sendo

- a) o primeiro voltado às boas práticas no âmbito da Administração e o segundo no financiamento público por meio de privatizações.
- b) ambos focados nos conceitos de cidadania, equidade e accountability, com a participação dos cidadãos na tomada de decisões.
- c) apenas o segundo representativo do gerencialismo propriamente dito e o primeiro um movimento precursor desse modelo.
- d) o primeiro consistente no gerencialismo puro pautado pela busca de eficiência com redução de custos e o segundo com foco no cliente usuário e na qualidade.
- e) que o primeiro preconizava uma desestatização intensiva, que levou a uma falha na prestação de serviços públicos, a qual o segundo buscou corrigir com o conceito de parcerias

27. FCC – TCE RS – Auditor Público Externo - 2018)

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

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

28. FCC – TRT 15ª REGIÃO – Técnico Judiciário - 2018)

O modelo de Administração gerencial que se procurou implementar no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, nos idos de 1995, apresentou o conceito de publicização, consistente

- a) nos mecanismos de transparência e governança aplicáveis à Administração, com foco no atendimento do cidadão.
- b) no modelo oposto ao de privatização, mantendo sob a prestação direta do Estado todos os serviços públicos.
- c) na atuação do Estado na economia como indutor do crescimento, mediante a encampação de atividades de interesse nacional.
- d) na criação de agências reguladoras e agências executivas, para substituírem os mecanismos de regulação de mercado.
- e) na transferência de serviços públicos não exclusivos para entidades não estatais, qualificadas como organizações sociais.

29. FCC – ARTESP – Especialista em regulação de transporte - 2017)

Sobre os modelos teóricos de Administração pública, considere:

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

Está correto o que se afirma APENAS em

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

30. FCC – DPE RS – Analista – 2017)

O modelo de Administração pública gerencial, implementado no Brasil a partir dos anos 1990, introduziu algumas inovações em relação ao modelo burocrático, dele se diferenciando, entre outros aspectos, pela

- I. possibilidade de contratualização de resultados para ampliação de autonomia das entidades.
- II. verticalização das estruturas hierárquicas e combate ao patrimonialismo.
- III. meritocracia e controle dos processos administrativos.

Está correto o que se afirma APENAS em

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

31. FCC – TRT 24ª REGIÃO – Analista Judiciário - 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.

32. FCC – COPERGÁS – 2016)

Constitui característica do modelo de Administração pública burocrática:

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

33. FCC – SEFAZ PI – 2015)

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

- a) a ausência de carreiras administrativas, bem assim de clara distinção entre patrimônio público e privado.
- b) o excesso de verticalização e padronização dos procedimentos.

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

34. FCC – TCE CE – 2015)

O modelo burocrático de gestão na Administração pública apresenta, como um dos traços que o diferenciam do modelo patrimonialista:

- a) criação de cargos públicos na forma de prebendas, em substituição às anteriores sinecuras.
- b) inexistência de distinção entre o público e privado, com domínio da estrutura pública pelos detentores do poder.
- c) controle concentrado nos resultados e não mais nos processos e procedimentos administrativos.
- d) participação popular na avaliação da qualidade dos serviços públicos.
- e) meritocracia bem como o combate à corrupção e ao nepotismo.

35. FCC – TCE CE – 2015)

A Administração pública burocrática

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

Gabarito

1- E	13- A	25- D
2- A	14- B	26- D
3- E	15- D	27- A
4- D	16- E	28- E
5- A	17- C	29- A
6- A	18- B	30- A
7- C	19- D	31- B
8- C	20- C	32- C
9- E	21- C	33- A
10- D	22- B	34- E
11- E	23- C	35- C
12- B	24- D	



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.

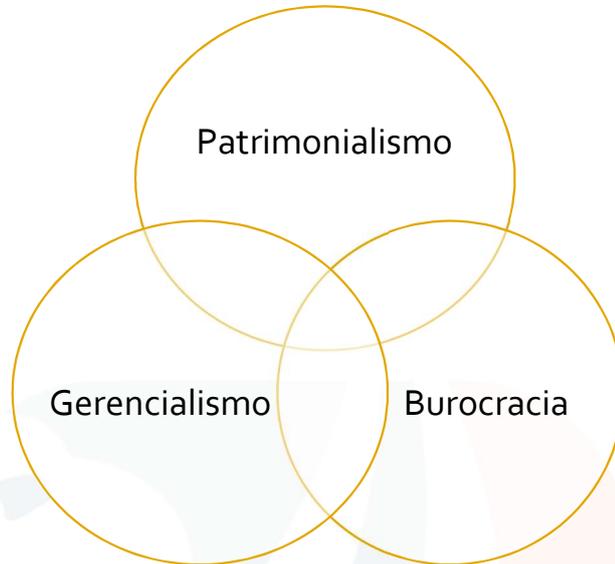
As guerras mundiais e a crise econômica de 1929 são tidos como principais eventos históricos que justificaram essa atuação do Estado no sentido de promover: tipos mínimos de renda, habitação, educação, saúde, alimentação a todos os cidadãos. A atuação do Estado não é mais vista como caridade, mas como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

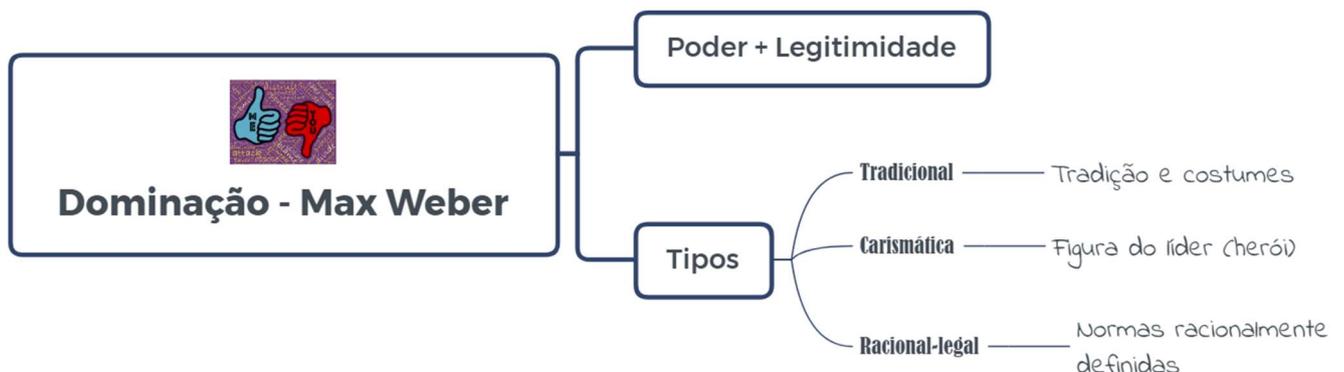
Estado Regulador

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.



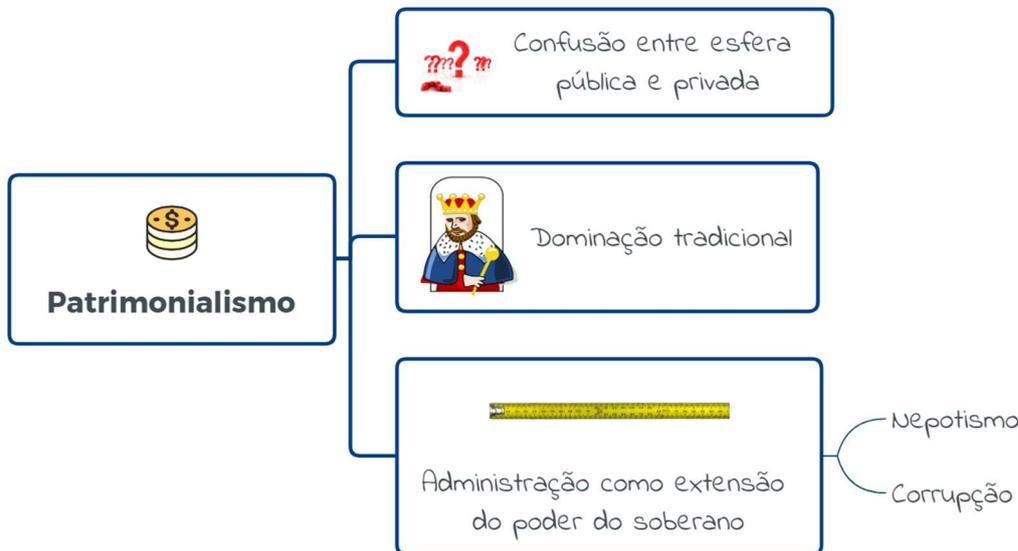
Max Weber propõe que os governantes adotem diferentes sistemas de dominação. Dominação corresponde à ideia de poder (ordenar e ser obedecido) acrescido de legitimidade (percepção de que o soberano tem o direito de ordenar). Existem três tipos de dominação, segundo Weber: tradicional, carismática e racional-legal.



Modelos teóricos de Administração

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

Patrimonialismo



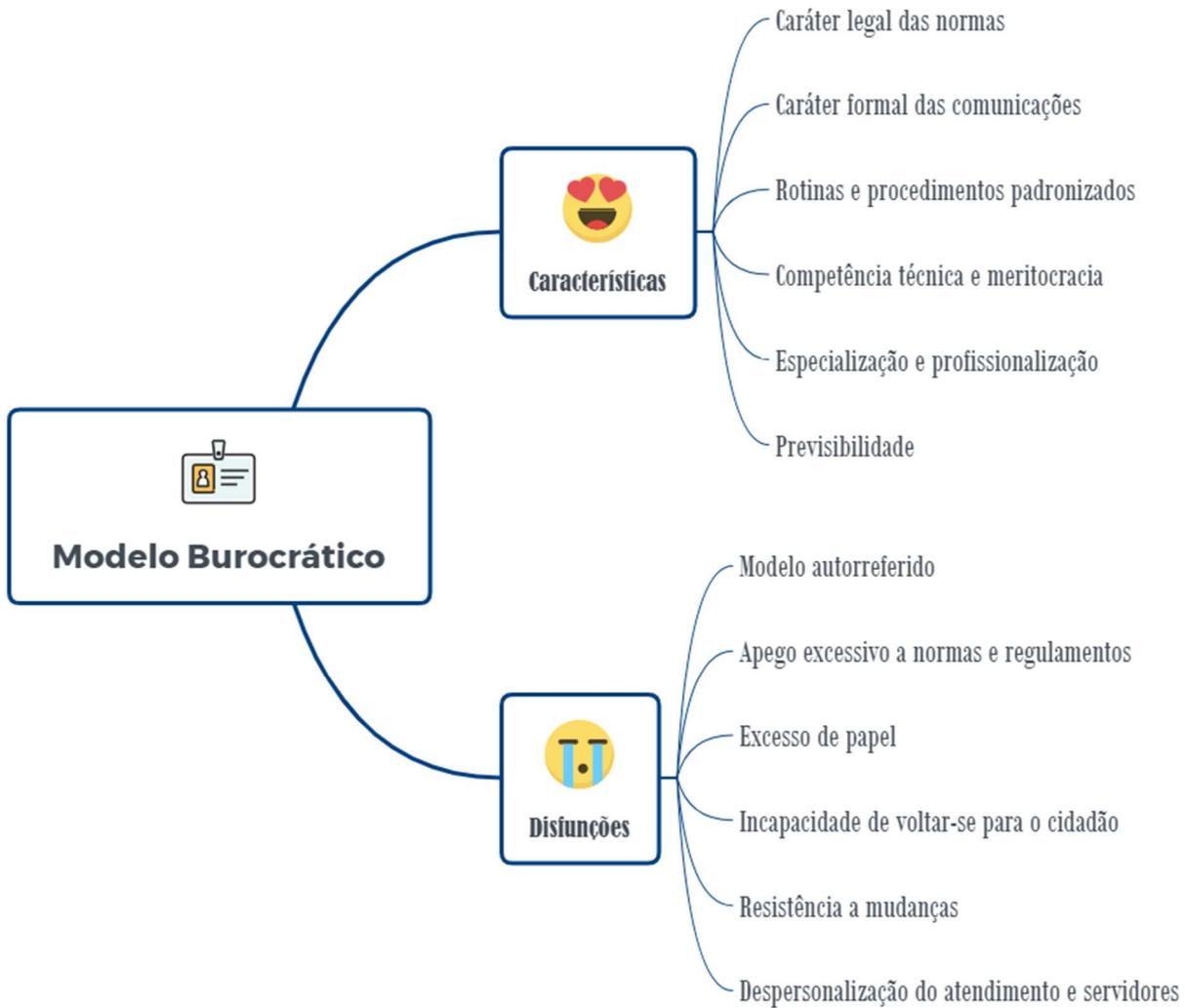
Palavras-chave do patrimonialismo: confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses.

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.

Vejam 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:

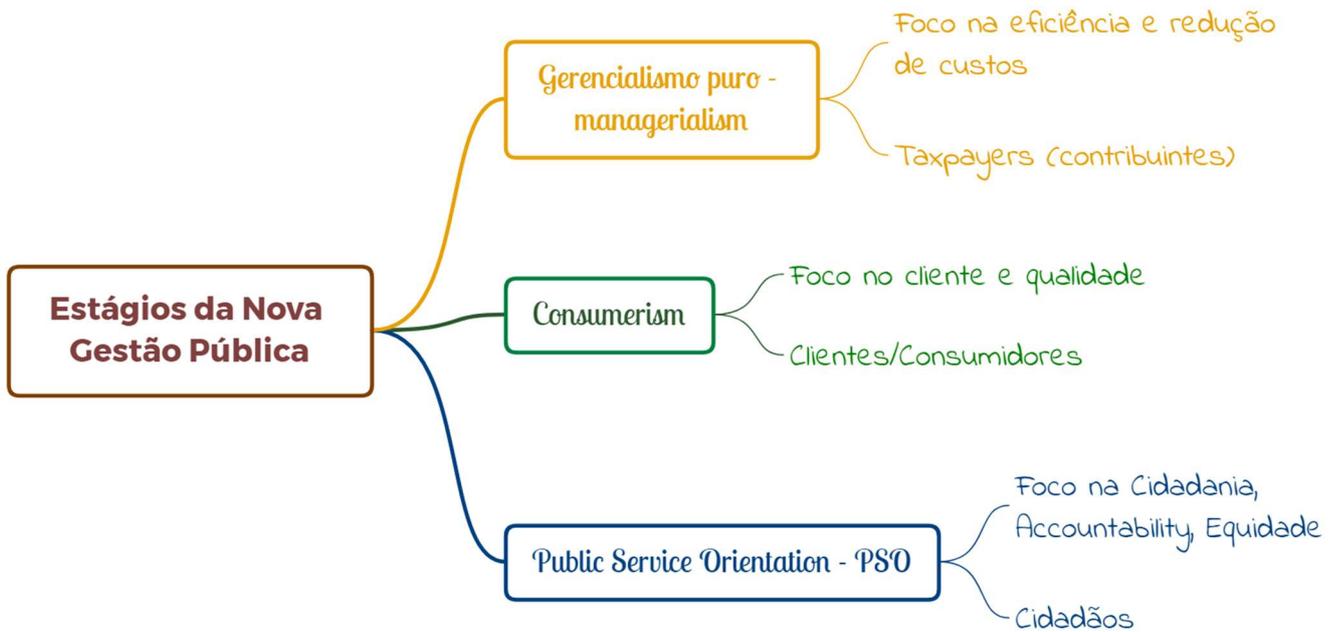


New Public Management - NPM

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

Podemos descrever três estágios distintos da NPM: o gerencialismo puro, o consumerism 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.



Leituras complementares

ATENÇÃO!!! As leituras complementares representam uma rodada de aprofundamento e revisão. Você só deve se preocupar com as leituras complementares caso tenha vencido todo o conteúdo do corpo de todas as aulas. Tudo que é realmente importante para sua aprovação será abordado na parte “regular” das aulas.

Repito: as leituras complementares são uma rodada de aprofundamento e revisão do conteúdo e só devem ser utilizadas caso tenha vencido todo o conteúdo do edital e ainda tenha tempo disponível até a data da prova.

Dos conteúdos da aula de hoje caso queira aprofundar seus conhecimentos sugiro o seguinte roteiro de revisão e aprofundamento:

1. Leitura da literalidade do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>)
2. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente de Fernando Abrucio (Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>)
3. Leitura da literalidade do Decreto nº.200/67 (Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)

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.