

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Reformas Administrativas





ADRIEL SÁ

Professor de Direito Administrativo, Administração Geral e Administração Pública em diversos cursos presenciais e telepresenciais. Servidor público federal da área administrativa desde 1999 e, atualmente, atuando no Ministério Público Federal. Formado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina, com especialização em Gestão Pública. Foi militar das Forças Armadas por 11 anos, sempre atuando nas áreas administrativas. É coautor da obra "Direito Administrativo Facilitado" e autor da obra "Administração Geral e Pública - Teoria Contextualizada em Questões", ambas publicadas pela Editora Juspodivm.

SUMÁRIO

Evolução da Administração Pública no Brasil após 1930	4
1. Patrimonialismo no Brasil	4
2. A Reforma Burocrática no Brasil	6
2.1. Introdução	6
2.2. Criação do DASP	8
2.3. Outras Tentativas de Reformas e o Governo de Juscelino Kubitschek	12
2.4. Decreto-Lei n. 200/1967	14
2.5. A Transição Democrática e o Retrocesso Administrativo da CF/1988	18
2.6. Governo Collor	21
3. A Reforma Gerencial no Brasil	22
3.1. O Início	22
3.2. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) – 1995	22
3.3. Resultados da Reforma Gerencial	44
4. Resumo das Reformas Administrativas do Estado Brasileiro	45
5. Administração Societal	48
Resumo	51
Mapas Mentais	55
Questões de Concursos	56
Gabarito	75
Gabarito Comentado	76

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL APÓS 1930

1. PATRIMONIALISMO NO BRASIL

O período colonial brasileiro tem início em 1530 e se estende até ao ano 1822, ano em que príncipe português, Dom Pedro, declarou a Independência do Brasil. Na verdade, o Brasil deixou de ser colônia em 1815, ano em que o Rei Dom João VI o elevou a condição de Reino Unido de Portugal e Algarves.

Em especial, de 1808, com a transferência da corte portuguesa para o Brasil, até 1930, a administração pública brasileira vinculava-se ao poder dos coronéis e das oligarquias agrárias, baseadas na exportação de *commodities*¹. O nível de poder não era central, mas local, caracterizado pelas elites rurais dominantes da época. Nesse período, o modelo de gestão pública era o patrimonialista.

Segundo os autores Maria Rita Loureiro, Fernando Luiz Abrucio e Regina Silva Pacheco², é possível caracterizar uma forma híbrida de administração colonial: um *mix* de centralismo regulamentador e patrimonialismo local. Nesse contexto, a parte centralizada era baseada no rígido controle, por parte da metrópole via governo-geral, das atividades administrativas executadas na colônia. Já a parte regulamentadora era caracterizada pela descentralização da estrutura local, câmaras municipais e capitanias hereditárias, representada pelo poderio patrimonialista.

Nessa época, a alta burocracia se utilizava da distribuição de empregos públicos para garantir apoio político e social. É o que se denomina de patronagem. Era uma prática que privilegiava os cabos eleitorais na busca de votos.

¹ Termo utilizado, de forma geral, em referência a produtos em estado bruto (matérias-primas) ou com pequeno grau de industrialização, de qualidade quase uniforme, produzidos em grandes quantidades e por diferentes produtores, como por exemplo, papel, café, soja e ouro.

² LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. *Burocracia e política no Brasil: desafios para a democracia no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Segundo Bresser-Pereira (2001)³, o período de transição para o fim do modelo começa com a proclamação da República, uma revolução da classe média e o primeiro golpe militar da história brasileira. Ainda assim, teve vida curta, pois perdeu apenas nos governos de Deodoro da Fonseca e Floriano Peixoto. Prudente de Moraes, ao ser eleito em novembro de 1894, reestabelece a oligarquia cafeeira no poder.

O que não podemos esquecer é a presença efetiva dos militares do Exército nas alianças que se formavam; no entanto, permanecia o Estado oligárquico. Com o estabelecimento da federação na Constituição de 1891, e a decorrente descentralização política de um Estado que no Império fora altamente centralizado, o poder dos governadores e das oligarquias locais aumentara ao invés de diminuir.

O período entre 1889 e 1930 ficou conhecido, também, como República Oligárquica, República Velha ou mesmo Primeira República. A República Oligárquica condicionou-se a coalizões das classes sociais que governaram o país nesse período.

O novo regime político inaugurado em 1889, republicano e federativo, era resultado de um rearranjo do poder conseguido pelas Forças Armadas e os latifundiários do país, principalmente depois da abolição da escravidão em 1888. O princípio federativo garantia autonomia às oligarquias estaduais no controle político e econômico de seus currais eleitorais e o exército se constituía como a principal instituição política do país, interferindo em vários momentos na composição da República brasileira.

Esse contexto perdura até 1930: a política dos governadores. Ocorre que esses tinham maior concentração de poder em relação à União, mas dependiam cada vez mais dos coronéis locais. Junta-se a isso a insatisfação crescente dos militares e

³ PEREIRA, L. C. B. *Do Estado Patrimonial ao Gerencial*, in: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

temos como resultado a aliança de 1930, que levou ao Estado burocrático e autoritário do primeiro governo de Getúlio Vargas.



Direto do concurso

QUESTÃO 1 Em relação ao patrimonialismo, é correto afirmar que o quadro administrativo é formado por pessoas com vínculo de fidelidade pessoal.



Comentário

Certo.

No patrimonialismo, as carreiras não eram organizadas, pois os cargos eram de livre nomeação do soberano, direcionado a parentes e amigos, concedendo-lhes parcelas de poder diferenciadas, de acordo com os seus critérios pessoais de confiança.

2. A REFORMA BUROCRÁTICA NO BRASIL

2.1. INTRODUÇÃO

O contexto da reforma burocrática no país relaciona-se com o quadro da aceleração da industrialização brasileira, onde o Estado possuía um papel decisivo de intervenção no setor produtivo de bens e serviços.

De 1930 a 1945, Getúlio Vargas se mantém no poder: **Governo Provisório** (1930 a 1934), **Governo Constitucional** (1934 a 1937) e **Estado Novo** (1937 a 1945). Esse governo concentrou o poder da União sobre os Estados federados e as oligarquias locais, dando impulso ao processo de industrialização.

Segundo Paludo (2016)⁴, as primeiras medidas adotadas por Vargas foram de cunho saneador das finanças públicas e de racionalização administrativa. A esse

⁴ PALUDO, A. V. *Administração pública*. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

fato, seguiu-se uma significativa centralização no nível político, econômico e administrativo, emergindo um Estado autoritário, que deu início ao processo de modernização da Administração Pública e de industrialização do país.

Nesse sentido, o Estado Novo não mais se limita às funções tradicionais de regulação social e econômica, mas passa a intervir fortemente na economia, visando a promoção do desenvolvimento econômico do país.



Direto do concurso

QUESTÃO 2 No processo de evolução da Administração pública, o modelo de administração burocrática representou um retrocesso em relação ao modelo clássico, com o abandono da especialização da Administração e aumento das práticas de nepotismo.



Comentário

Errado.

Na verdade, o modelo de administração burocrática representou um avanço em relação ao precedente modelo patrimonialista, passando a enfatizar a meritocracia e combater o clientelismo e o nepotismo.

QUESTÃO 3 Entre as reformas administrativas já empreendidas na gestão pública brasileira, destaca-se aquela voltada à burocratização do Estado à luz dos preceitos weberianos e que adotou critérios de mérito profissional para a seleção de pessoal. Essa reforma corresponde à reforma promovida pelo regime militar em 1964.



Comentário

Errado.

Pelo contrário, essa reforma corresponde à modernização administrativa proposta por Getúlio Vargas na década de 1930.

2.2. CRIAÇÃO DO DASP

A criação do **Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)** pelo Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938, no governo Getúlio Vargas, representou a **primeira reforma administrativa do Estado brasileiro** (modelo burocrático), tendo como foco a modernização da gestão pública.

Obs.: ressalta-se que as bancas divergem quanto à data de criação do DASP. Isso ocorre pelo fato de que, em 1936, criou-se o Conselho Federal do Serviço Público Civil que, em 1938, transformar-se-ia no Departamento Administrativo do Serviço Público.

Nesse início, a administração pública burocrática é influenciada pela administração científica de Taylor, com tendências de racionalização e afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos. Essa centralização é reforçada pela ênfase nas atividades-meio (atividades administrativas) em detrimento das atividades-fim.

Segundo o PDRAE, no que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP representou uma tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado.

O patrimonialismo, contra o qual a administração pública burocrática se instalara, embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro. O coronelismo dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo.

As reformas eram inovadoras para a época, que viam na burocracia uma cultura organizacional assegurada por uma elite técnica e especializada. Essa elite apropriava-se de teorias científicas norte-americanas, tornando-a detentora de um saber diferenciado para o funcionalismo federal.

Rabelo (2011)⁵ destaca que esse embasamento teórico externo fez com que o governo promovesse o intercâmbio entre a administração federal brasileira e outros modelos administrativos no exterior, promulgando o Decreto-lei n. 776, de 7 de outubro de 1938, chamado Missão de Estudos no Estrangeiro.

O citado decreto instituía o intercâmbio de técnicos e funcionários administrativos federais brasileiros para aperfeiçoamento no exterior, após seleção feita pelo próprio DASP. Assim, o governo enviou funcionários técnicos administrativos para os Estados Unidos, principalmente universidades, com pagamento integral de salários pela Embaixada em Washington, acrescidos de uma ajuda de custo para moradia e passagem. Isso porque os Estados Unidos era o país que tinha o modelo administrativo que o governo brasileiro se inspirava e desejava conhecer.

Assim, é possível se afirmar que o DASP foi o primeiro órgão da estrutura administrativa brasileira ao qual se atribuiu a responsabilidade de diminuir a ineficiência do serviço público e reorganizar a administração pública.

A doutrina aponta três principais **objetivos** do DASP:

- centralizar e reorganizar a administração pública mediante ampla reforma;
- definir política para a gestão de pessoal; e
- racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativo em geral.

⁵ RABELO, F. L. *O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945)*. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. Vol. 3, n. 6, 2011.

A autora Wahrlich (1984)⁶ apresenta as principais realizações do DASP e suas principais falhas na implementação do modelo burocrático de gestão:

Principais realizações:

- ingresso no serviço público por concurso;
- critérios gerais e uniformes de classificação de cargos;
- organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento sistemático;
- administração orçamentária;
- padronização das compras do estado;
- racionalização geral de métodos;

Principais falhas:

- tentou ser, ao mesmo tempo, global e imediata, em vez de preferir gradualismo e seletividade;
- deu mais ênfase a controles, não à orientação e assistência;
- a estrita observância de normas gerais e inflexíveis desencorajava quaisquer tentativas de atenção às diferenças individuais e às complexas relações humanas;
- o estilo da reforma administrativa foi ao mesmo tempo prescritivo, pois se harmonizava com a teoria administrativa corrente e coercitiva, na linha do caráter político do regime Vargas.

Em suma, apesar de representar a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública, pela intenção de mexer na rigidez burocrática, o Decreto-lei n. 200/1967 deixou sequelas negativas. Em primeiro lugar, o ingresso de funcionários sem concurso público permitiu a reprodução de velhas práticas patrimonialistas

⁶ WAHRLICH, B. M. de S. *A Reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas - uma apreciação geral*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, 1984.

e fisiológicas. E, por último, a negligência com a administração direta - burocrática e rígida - que não sofreu mudanças significativas na vigência do decreto, enfraquece o núcleo estratégico do Estado, fato agravado pelo senso oportunista do regime militar que deixa de investir na formação de quadros especializados para os altos escalões do serviço público (COSTA, 2008)⁷.



Direto do concurso

QUESTÃO 4 A profissionalização de cargos públicos foi adotada ainda no modelo de administração patrimonialista, ao final dos anos 90 do século XIX.



Comentário

Errado.

Em verdade, as primeiras medidas para a profissionalização dos cargos públicos começaram nos anos 30 do século XX, no período do Governo Vargas, em especial com a criação do DASP.

QUESTÃO 5 O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado no Governo Getúlio Vargas, demarcou o início das práticas de desburocratização do Estado brasileiro.



Comentário

Errado.

Nada disso! O início foi demarcado por práticas de burocratização, e não desburocratização! O modelo possibilitou a implantação de uma Administração Pública profissional, amparada no poder racional-legal, mediante a instituição de carreiras, hierarquia, impessoalidade, regras formais e meritocracia.

⁷ COSTA, F. L. da. *Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2008.

2.3. OUTRAS TENTATIVAS DE REFORMAS E O GOVERNO DE JUSCELINO KUBITSCHKE

O primeiro governo de Getúlio Vargas se estende por quase 15 anos, finalizando-se em 29 de outubro de 1945. Com o fim do Estado Novo (período de 1937 a 1945), iniciam-se as pressões por novas reformas administrativas. No entanto, entre o período de 31 de janeiro de 1946 até 31 de janeiro de 1951, poucas realizações concretas ocorreram no governo de Eurico Gaspar Dutra.

Com o retorno de Getúlio Vargas ao poder, em 31 de janeiro de 1951, a pressão aumenta, mas a Constituição de 1946 impunha diversas limitações ao seu governo.

De 31 de janeiro de 1956 até 31 de janeiro de 1961 Juscelino Kubitschek de Oliveira assume o poder. O governo de Juscelino Kubitschek foi conhecido como "Estado desenvolvimentista", tendo como lema desenvolver "50 anos em 5". Nesse sentido, foram criadas **estruturas paralelas na Administração indireta** como forma de contornar os problemas da centralização e rigidez presentes na Administração direta sem, no entanto, criar conflitos que uma eventual reforma representaria.

Essas estruturas paralelas eram mais flexíveis, tecnocráticas e modernas. Com efeito, instituiu-se o **Conselho de Desenvolvimento**, que atuava através de grupos de executivos responsáveis por orientar e dirigir as estruturas especializadas.

Ainda, foram criadas comissões especiais, como a **Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA)**, que visava realizar estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais, e a **Comissão de Simplificação Burocrática (COSB)**, que visava à elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços.

Por oportuno, destacamos que esse intuito acabou por provocar um exagero das autonomias às entidades administrativas (Administração Indireta).

O Brasil sob a condução do Presidente Juscelino Kubitschek possui alguns tópicos relevantes que podem ser alvos de questões de provas:

- Buscou atrair investimento de capital direto estrangeiro; no entanto, manteve restrições às importações de bens de consumo duráveis e não duráveis, para que esses bens importados não competissem com nossa indústria nascente;
- O planejamento estatal brasileiro, consubstanciado no Plano de Metas, é considerado um caso bem-sucedido desse governo e atraiu grandes somas de investimentos privados (origens externa e interna). Esse plano continha um conjunto de 31 metas, dentre elas, a construção de Brasília e o desenvolvimento da região central do país;
- O modelo de substituição de importações se intensificou. Em suma, o capital governamental bancava os investimentos em infraestrutura e na produção de insumos básicos. Para financiar esse crescimento, o governo aumentou a carga tributária e o deficit público. Os setores de energia, transporte, siderurgia e refino de petróleo receberiam a maior parte dos investimentos do governo. Em razão desse tipo de financiamento, a inflação se manteve em taxas elevadas;
- O fim do governo JK é marcado pelo deficit público alto, inflação alta (30% ao ano) e por uma crise cambial aguda. A deterioração das contas externas do Brasil levou o governo a romper, em 1959, com o FMI e o Banco Mundial.



Direto do concurso

QUESTÃO 6

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (JK), visando dar maior agilidade ao alcance dos objetivos do plano de metas, a administração indireta

passou a participar ativamente da execução das políticas de governo, uma vez que a administração direta era tida como lenta e defasada.



Comentário

Certo.

De fato, como vimos, no governo de JK foram criadas estruturas paralelas na administração indireta como forma de contornar os problemas da centralização e rigidez presentes na administração direta.

2.4. DECRETO-LEI N. 200/1967

Segundo Bresser-Pereira (1998)⁸, no governo Goulart, em fevereiro de 1963, o deputado Amaral Peixoto foi nomeado Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa, com a incumbência de dirigir diversos grupos de estudos, encarregados da formulação de projetos de reforma, ou seja, para propor um novo desenho para a administração pública brasileira.

No final desse ano, a Comissão de Estudos Técnicos para a Reforma Administrativa (COMESTRA) apresentou quatro projetos importantes, tendo em vista:

- uma reorganização ampla e geral da estrutura e das atividades do governo;
- a expansão e fortalecimento do sistema do mérito;
- novas formas de aquisição e fornecimento de material no serviço público; e
- a organização administrativa do Distrito Federal (Brasília).

Os quatro projetos foram encaminhados pelo Presidente Goulart ao Congresso, no início de 1964; mas nenhum deles foi convertido em lei. No entanto, serviram

⁸ BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

mais tarde como informação básica para estudos do Poder Executivo que deram origem ao Decreto-Lei n. 200, de 1967.

O Decreto-Lei n. 200/1967, apesar de estar no contexto da gestão burocrática, é considerado a **primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira**, ou seja, um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática. De fato, a principal característica da reforma administrativa proposta pelo Decreto-Lei n. 200/1967 foi a **descentralização e flexibilização administrativa** proporcionada por intermédio das entidades da Administração Indireta.

A norma previa uma reestruturação radical na administração pública federal, baseada em alguns princípios fundamentais:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I – Planejamento.
- II – Coordenação.
- III – Descentralização.
- IV – Delegação de Competência.
- V – Controle.

Mediante o referido decreto-lei, descentralizaram-se diversas atividades estatais para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, resultando em um maior dinamismo operacional. Por oportuno, destacamos que esse intuito de viabilizar a presença do Estado na área econômica acabou por provocar um exagero das autonomias às entidades administrativas da Administração Indireta.

Enfim, o Decreto-Lei n. 200/1967, ao regular a estrutura Administrativa Federal, dividiu a Administração Pública em Administração Pública Direta e Administração Pública Indireta, o que foi recepcionado pelo Art. 37, da Constituição Federal de 1988, a qual ampliou a abrangência para “qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

O autor Frederico Lustosa da Costa (2008)⁹ diz que o Decreto-lei n. 200 se apoiava numa doutrina consistente e definia preceitos claros de organização e funcionamento da máquina administrativa:

- Prescrevia que a Administração Pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle;
- Estabelecia a distinção entre a Administração direta - os Ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República - e a indireta, constituída pelos órgãos descentralizados - autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista;
- Fixava a estrutura do Poder Executivo Federal, indicando os órgãos de assistência imediata do Presidente da República e distribuindo os Ministérios entre os setores político, econômico, social, militar e de planejamento, além de apontar os órgãos essenciais comuns aos diversos Ministérios;
- Desenhava os sistemas de atividades auxiliares - pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais.
- Definia as bases do controle externo e interno;
- Indicava diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos;
- Estatuía normas de aquisição e contratação de bens e serviços.

Percebe-se, portanto, que as reformas vislumbradas pelo Decreto-Lei n. 200/1967 não trouxeram mudanças significativas no âmbito da administração central, pois enquanto os núcleos de eficiência e competências são fortalecidos na administração indireta, a administração direta sofre com suas formas arcaicas e ineficientes de gestão.

⁹ COSTA, Frederico Lustosa da. *Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2008.

Segundo o PDRAE, em meados dos anos 1970, 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 buscaram implantar novas técnicas de gestão e, particularmente, de administração de recursos humanos, na Administração Pública Federal.

Ainda, no início dos anos 1980, 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 n. 200/1967.

Assim, o PrND possuía foco no usuário do serviço público, concentrando-se na produção de mudanças no comportamento e na atuação da burocracia pública.



Direto do concurso

QUESTÃO 7 A reforma administrativa que transferiu atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, como uma estratégia de superação da rigidez burocrática, foi realizada no século passado, em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.



Comentário

Errado.

Em verdade, essa reforma ocorreu no fim da década de 60, por meio do Decreto-lei n. 200/1967.

QUESTÃO 8 O Decreto-lei n.º 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, a organização, o treinamento e a direção.

Comentário

Errado.

De acordo com o que dispõe o art. 6º do Decreto-Lei n. 200/1967, as atividades da Administração Federal deveriam obedecer aos seguintes princípios fundamentais:

- I – Planejamento;
- II – Coordenação;
- III – Descentralização;
- IV – Delegação de Competência; e
- V – Controle.

Assim, a alternativa converge apenas em um princípio: o do planejamento.

2.5. A TRANSIÇÃO DEMOCRÁTICA E O RETROCESSO ADMINISTRATIVO DA CF/1988

No dia 15 de janeiro de 1985, Tancredo Neves é eleito presidente do país, pondo fim em um período de 21 anos de governo militar. No entanto, veio a falecer antes da posse, com o seu vice, José Sarney, assumindo a Presidência da República.

O governo Sarney buscou frear os gastos públicos por meio da racionalização das estruturas administrativas e de recursos humanos. Em 1986, o Decreto n. 93.211/1986 cria a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP) e extingue o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com a finalidade de reformar e modernizar a Administração Federal.

No entanto, os inúmeros problemas relacionados à ingovernabilidade, aos riscos inflacionários e à crise fiscal, frustraram a reforma e inviabilizaram as melhorias

pretendidas. Além disso, tal reforma apresentava uma proposta de reforma incremental, mas não global.

Outro fato que merece ser destacado é o dos movimentos sociais, reivindicando maiores participações políticas, o que gerou uma incompatibilidade entre o modelo centralizador vigente e essas novas demandas sociais.

Paludo (2016)¹⁰ diz que a crise do Estado já existia, mas a sociedade brasileira não tinha noção, pois ainda vivia uma espécie de “euforia democrática”. Além disso, segundo o autor, o próprio governo Sarney tentara ignorar a existência da crise. Em vez de promover a reforma, lançou o Plano Cruzado, que foi um fracasso, gerando um forte descontrole na política econômica (também provocado pela grave crise fiscal), e que levou o país a uma hiperinflação.

Diante de todo esse contexto conturbado, é promulgada a Constituição Federal de 1988, a denominada Constituição Cidadão, ampliando os direitos e garantias individuais e sociais. No entanto, em termos de reformas administrativas, o que se viu foi um verdadeiro **retrocesso**.

Com as regras da CF/1988, a Administração Pública se tornou mais burocrática, mais hierárquica, mais rígida e mais centralizada. Pode-se dizer que, a promulgação da Constituição de 1988 ocasionou um fenômeno inverso ao ocorrido com o Decreto-Lei n. 200/1967:

DL n. 200/1967	CF/1988
Centralização política	Descentralização política
Descentralização administrativa	Centralização administrativa

As principais causas que impossibilitaram uma reforma administrativa mais efetiva foram:

¹⁰ PALUDO, A. V. *Administração pública*. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

- **Extensão das regras rígidas da Administração direta à Administração indireta;** isso reduziu a flexibilidade operacional da Administração indireta;
- **Enfraquecimento da autonomia do Poder Executivo para organizar a Administração Pública,** essencialmente na criação, transformação e extinção de cargos;
- **Aumento dos gastos** relativos ao custeio da máquina administrativa;
- **Aumento da ineficiência** dos serviços públicos;
- **Maiores prerrogativas para órgãos de controle** cercearem a ação administrativa, como por exemplo, a possibilidade dos Tribunais de Contas de sustar, unilateralmente, atos, e, em situações específicas, contratos administrativos; na realidade, os mecanismos de controle da CF/88 favorecem o controle social, mas o modelo burocrático expresso pela CF dificulta a transparência administrativa;
- **Maior interferência do Poder Judiciário** na atuação político-administrativa.



Direto do concurso

QUESTÃO 9

A CF, além de ampliar direitos e garantias individuais e sociais, flexibilizou a gestão da máquina pública, por meio de determinações que livram a administração indireta dos procedimentos que deviam ser seguidos pela administração direta.



Comentário

Errado.

Como vimos, referente aos preceitos da administração gerencial, a CF/1988 engessou (e não flexibilizou) a gestão da máquina pública! Assim, em termos de reformas administrativas, o que se viu foi um verdadeiro retrocesso.

2.6. GOVERNO COLLOR

No governo Collor, a resposta às distorções provocadas pela nova Constituição foi equivocada e apenas agravou os problemas existentes.

O governo de Fernando Collor de Mello rompe com o modelo de Estado desenvolvimentista e interventor, e institui o modelo neoliberal de administração mínima, focando, em essencial, a privatização de empresas estatais.

Frederico Lustosa da Costa (2008)¹¹ apresenta as principais ações desse período:

Para cumprir seus propósitos reformadores criou uma nova moeda, congelou a poupança popular, taxou haveres financeiros e redesenhou a máquina de governo. Em menos de 24 horas, editou 23 medidas provisórias, sete decretos e 72 atos de nomeação, aos quais se seguiram inúmeras portarias ministeriais e instruções normativas autárquicas. Com o objetivo de reduzir a intervenção do Estado na vida social, criou uma série de restrições e regulamentos temporários para que, aos poucos, os cidadãos perdessem a memória inflacionária e pudessem usufruir mais os benefícios decorrentes do exercício das novas liberdades (...) não obstante os equívocos políticos, conceituais e operacionais e a desastrada estratégia que adotou, a reforma gerencial começou no Governo Collor, quando se tentou introduzir, ainda que de forma intuitiva e vacilante, os princípios da new public management.

Nesse contexto, diz o autor que, no Governo Collor houve o primeiro contrato de gestão firmado com o Hospital Sarah Kubitscheck, em Brasília, e a descentralização de serviços por meio do SUS.

Ainda, segundo Abrucio (2007)¹², Collor realizou cortes abruptos de pessoal e construiu uma campanha difamatória e desagregadora do serviço público.

¹¹ COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2008.

¹² ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública, n. 41, 2007.

3. A REFORMA GERENCIAL NO BRASIL

3.1. O INÍCIO

Com o início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, dá-se o pontapé inicial da reforma rumo ao modelo gerencial. O retrocesso da Constituição de 1988 teve uma resposta equivocada no governo Collor, agravando os problemas existentes. O governo Itamar Franco apenas buscou recompor os salários dos servidores. Enfim, o modelo gerencial, flexível e descentralizado, começa a tomar forma no governo FHC.

Para implementar a reforma necessária, o governo cria, já no ano de 1995, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), colocando à frente dos trabalhos o Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. Por sua vez, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), também desenvolvido em 1995, visava à introdução de uma cultura gerencial.

A ideia central era o setor público e o setor privado caminhando juntos na busca de soluções para o atendimento das demandas sociais. O Estado mantém um núcleo central, mas transferindo ações para as organizações não governamentais e implementando um programa de privatizações.

3.2. PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO (PDRAE) – 19959

3.2.1. Introdução

No Brasil, embora esteja presente desde os anos 70, **a crise do Estado somente se torna clara a partir da segunda metade dos anos 80.**

Suas manifestações mais evidentes são a própria **crise fiscal** e o **esgotamento da estratégia de substituição de importações**, que se inserem num contexto

mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado **concentra e centraliza funções**, e se caracteriza pela **rigidez dos procedimentos** e pelo **excesso de normas e regulamentos**.

A reação imediata à crise - ainda nos anos 80, logo após a transição democrática - foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Ambas se revelaram irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a ideia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

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

O **Estado**, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território.

Esses conceitos permitem distinguir a **reforma do Estado** da **reforma do aparelho do Estado**. A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.



Direto do concurso

QUESTÃO 10

O modelo gerencial, motivado pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado e torná-lo mais eficiente, surgiu no Brasil na segunda metade do século XX.



Comentário

Certo.

O modelo gerencial surge como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, já que esses pontos levantaram problemas associados à adoção do modelo anterior (crise fiscal). A necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, torna-se, então, essencial.

3.2.2. As Três Formas de Administração Pública

Partindo-se de uma perspectiva histórica, a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública **patrimonialista**, a **burocrática** e a **gerencial**. Estas três formas **se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada**.

3.2.3. Administração Pública Patrimonialista

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real.

Os cargos são considerados prebendas. **A res publica** não é **diferenciada das res principis**. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Nesse novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

3.2.4. Administração Pública Burocrática

Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de **combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista**. Constituem **princípios** orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

Os **controles administrativos** visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

Por outro lado, o controle - **a garantia do poder do Estado** - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

3.2.5. Administração Pública Gerencial

Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

A eficiência da administração pública – **a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário** – torna-se, então, essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada, predominantemente, pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço e, até um certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual **conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais**, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a **estratégia** volta-se **(1)** para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, **(2)** para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e **(3)** para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a **competição administrada** no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a **descentralização** e a **redução dos níveis hierárquicos** tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior **participação** dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e **deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins)**.

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por meio de políticos eleitos – controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade etc.), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no **entendimento do significado do interesse público**, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob este princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria

burocracia, identificada com o poder do Estado. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A administração pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado.

A administração pública gerencial **vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços**. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.



Direto do concurso

QUESTÃO 11

A reforma gerencial da administração pública iniciada em 1995 definiu que os sistemas de controle deveriam se concentrar em resultados.



Comentário

Certo.

De fato, na transição do modelo burocrático para o gerencial, há mudança de foco nos processos para o foco nos resultados.

QUESTÃO 12 Contrapondo-se à ideologia do formalismo e à recompensa pelo desempenho, características da boa administração burocrática, o paradigma gerencial fundamenta-se nos princípios da confiança e da capacitação permanente.

Comentário

Errado.

O erro mais evidente no item é que o paradigma gerencial não se contrapõe à recompensa pelo desempenho. Essa característica é marcante no modelo gerencial. Quanto à contraposição à ideia de formalismo, ok! Assim, a ideologia do formalismo é característica da administração burocrática, mas a recompensa pelo desempenho, apesar de ter origem no modelo burocrático, é mantida e aperfeiçoada no modelo gerencial.

3.2.6. Diagnóstico

Como resultado do retrocesso burocrático de 1988 houve um encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, e um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos.

O diagnóstico da administração pública brasileira envolveu a resposta a algumas **perguntas básicas**:

- O Estado deve permanecer realizando as mesmas atividades? Algumas delas podem ser eliminadas? Ou devem ser transferidas da União para os estados ou para os municípios? Ou ainda, devem ser transferidas para o setor público não estatal? Ou então para o setor privado?
- Por outro lado, dadas as novas funções, antes reguladoras que executoras, deve o Estado criar novas instituições?

- Para exercer as suas funções o Estado necessita do contingente de funcionários existente? A qualidade e a motivação dos servidores são satisfatórias? Dispõe-se de uma política de recursos humanos adequada?
- As organizações públicas operam com qualidade e eficiência? Seus serviços estão voltados prioritariamente para o atendimento do cidadão, entendido como um cliente, ou estão mais orientadas para o simples controle do próprio Estado?

3.2.7. O Aparelho do Estado e as Formas de Propriedade

No aparelho do Estado é possível distinguir quatro setores:

- **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 desse 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.

3.2.8. Setores do Estado, Tipos de Gestão e Formas de Propriedade

Cada um dos quatro setores referidos apresenta características peculiares, tanto no que se refere às suas prioridades, quanto aos princípios administrativos adotados.

No **núcleo estratégico**, o fundamental é que as decisões sejam as melhores, e, em seguida, que sejam efetivamente cumpridas. A efetividade é mais importante que a eficiência. O que importa saber é, primeiro, se as decisões que estão sendo tomadas pelo governo atendem eficazmente ao interesse nacional, se correspondem aos objetivos mais gerais aos quais a sociedade brasileira está voltada ou não. Segundo, se, uma vez tomadas as decisões, estas são de fato cumpridas.

Já no campo das **atividades exclusivas de Estado**, dos **serviços não exclusivos** e da **produção de bens e serviços** o critério eficiência torna-se fundamental. O que importa é atender milhões de cidadãos com boa qualidade a um custo baixo.

No **núcleo estratégico**, em que o essencial é a correção das decisões tomadas e o princípio administrativo fundamental é o da efetividade, entendido como a capacidade de ver obedecidas e implementadas com segurança as decisões tomadas, é mais adequado que haja um **misto de administração pública burocrática e gerencial**.

No setor das **atividades exclusivas** e de **serviços competitivos ou não exclusivos**, o importante é a qualidade e o custo dos serviços prestados aos cidadãos. O princípio correspondente é o da eficiência, ou seja, a busca de uma relação ótima entre qualidade e custo dos serviços colocados à disposição do público. Logo, **a administração deve ser, necessariamente, gerencial**. O mesmo se diga, obviamente, do setor das **empresas**, que, enquanto estiverem com o Estado, deverão obedecer aos **princípios gerenciais de administração**.

Outra distinção importante é a relacionada às formas de propriedade. Ainda que vulgarmente se considerem apenas duas formas, a **propriedade estatal** e a **propriedade privada**, existe no capitalismo contemporâneo uma terceira forma, intermediária, extremamente relevante: a **propriedade pública não estatal**, constituída pelas organizações sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. O tipo de propriedade mais indicado variará de acordo com o setor do aparelho do Estado.

No **núcleo estratégico** a propriedade tem que ser necessariamente **estatal**. Nas **atividades exclusivas de Estado**, onde o poder extroverso de Estado é exercido, a propriedade também só pode ser **estatal**.

Já para o **setor não exclusivo ou competitivo** do Estado a propriedade ideal é a **pública não estatal**. Não é a propriedade estatal porque aí não se exerce o poder de Estado. Não é, por outro lado, a propriedade privada, porque se trata de um tipo de serviço por definição subsidiado. A propriedade pública não estatal torna mais fácil e direto o controle social, através da participação nos conselhos de administração dos diversos segmentos envolvidos, ao mesmo tempo que favorece a parceria entre sociedade e Estado. As organizações nesse setor gozam de uma autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro do aparelho do Estado. Em compensação, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição.

No **setor de produção de bens e serviços** para o mercado, em termos de propriedade, dada a possibilidade de coordenação via mercado, a propriedade **privada** é a regra. A propriedade estatal só se justifica quando não existem capitais privados disponíveis - o que não é mais o caso no Brasil - ou então quando existe um monopólio natural. Mesmo nesse caso, entretanto, a gestão privada tenderá a ser a mais adequada, desde que acompanhada por um seguro sistema de regulação.

Em suma, temos:



Direto do concurso

QUESTÃO 13

A forma de propriedade e a forma de administração para o setor de serviços não exclusivos são, respectivamente, forma de propriedade pública não estatal e forma de administração gerencial.



Comentário

Certo.

Com vimos, em suma, o que temos é:

- Núcleo estratégico: propriedade (estatal) e administração (misto de burocrática com gerencial);
- Atividades exclusivas: propriedade (estatal) e administração (gerencial);
- Serviços não exclusivos: propriedade (pública não estatal) e administração (gerencial);

- Produção de bens e serviços: propriedade (privada) e administração (gerencial).
-

3.2.9. Objetivos

Na reforma do aparelho do Estado podemos distinguir alguns objetivos globais e objetivos específicos para seus quatro setores.

Objetivos globais:

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos;
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada;
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União;
- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União.

Objetivos para o núcleo estratégico:

- Aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequados e efetivamente alcançados;
- Para isso, modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes,

de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho;

- Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos serviços não exclusivos do Estado realizados em parceria com a sociedade.

Objetivos para as atividades exclusivas:

- Transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas, administradas segundo um contrato de gestão; o dirigente escolhido pelo Ministro segundo critérios rigorosamente profissionais, mas não necessariamente de dentro do Estado, terá ampla liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, desde que atinja os objetivos qualitativos e quantitativos (indicadores de desempenho) previamente acordados;
- Para isso, substituir a administração pública burocrática, rígida, voltada para o controle *a priori* dos processos, pela administração pública gerencial, baseada no controle *a posteriori* dos resultados e na competição administrada;
- Fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas.

Objetivos para os serviços não exclusivos:

- Transferir para o setor público não estatal esses serviços, através de um programa de “publicização”, transformando as atuais fundações públicas em

organizações sociais, ou seja, em entidades de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham autorização específica do poder legislativo para celebrar contrato de gestão com o poder executivo e assim ter direito a dotação orçamentária;

- Lograr, assim, uma maior autonomia e uma consequente maior responsabilidade para os dirigentes desses serviços;
- Lograr, adicionalmente, um controle social direto desses serviços por parte da sociedade, através dos seus conselhos de administração. Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação da sociedade, tanto na formulação quanto na avaliação do desempenho da organização social, viabilizando o controle social;
- Lograr, finalmente, uma maior parceria entre o Estado, que continuará a financiar a instituição, a própria organização social, e a sociedade a que serve e que deverá também participar minoritariamente de seu financiamento via compra de serviços e doações;
- Aumentar, assim, a eficiência e a qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

Objetivos para a Produção para o Mercado:

- Dar continuidade ao processo de privatização através do Conselho de Desestatização;
- Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação dos monopólios naturais que forem privatizados;
- Implantar contratos de gestão nas empresas que não puderem ser privatizadas.



Direto do concurso

QUESTÃO 14

No processo de evolução da Administração pública no Brasil, o movimento denominado “publicização” teve lugar a partir do advento do Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP, representando a retomada pelo Estado de serviços e atividades precedentemente privatizados.



Comentário

Errado.

Como vimos, a publicização teve lugar na reforma do aparelho do Estado, ocorrida em meados dos anos 1990, representando a transferência de serviços públicos não exclusivos, como os de saúde, a entidades sem fins lucrativos.

3.2.10. Estratégia de Transição

A estratégia da reforma do aparelho do Estado está concebida a partir de três dimensões.

Dimensão **institucional-legal**, que trata da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; está relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado.

Houve a proposta de três emendas constitucionais. Duas dessas emendas eram de reforma administrativa e uma era da Previdência Social dos servidores públicos. Essas emendas visavam, a curto prazo, facilitar o ajuste fiscal nos estados e municípios onde existisse excesso de quadros; na União, dizia respeito ao sistema previdenciário. A médio prazo, essas emendas visavam possibilitar a modernização da administração burocrática prevalecente no núcleo estratégico e a introdução da administração gerencial no setor de prestação de serviços do Estado. Visavam, também, eliminar privilégios e desequilíbrios, que caracterizam o sistema remuneratório público brasileiro, por meio

da definição de tetos para as remunerações dos funcionários ativos e para os proventos dos inativos (PALUDO, 2016)¹³.

Dimensão **cultural**, centrada na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; é definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira.

Dimensão da **gestão pública (gerencial)**, associada às práticas administrativas, aborda a gestão pública a partir do aperfeiçoamento da administração burocrática vigente e da introdução da administração gerencial, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão.

3.2.11. Projetos Básicos

Na dimensão-gestão, são três os projetos básicos que iriam permitir a implantação da administração pública gerencial no serviço público brasileiro. Em um plano horizontal, temos o projeto de Avaliação Estrutural, que examinaria de forma global a estrutura do Estado. No nível das atividades exclusivas de Estado, teríamos operando de forma vertical, em maior profundidade, o projeto das Agências Autônomas e, no nível dos serviços não exclusivos, o projeto das Organizações Sociais, acompanhado pelo programa de publicização.



¹³ PALUDO, A. V. *Administração pública*. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.



Direto do concurso

QUESTÃO 15

De acordo com o PDRAE, a reforma tinha o intuito de promover, dentre outras matérias, a privatização dos serviços sociais autônomos.



Comentário

Errado.

Nada disso!

De acordo com o PDRAE, a reforma tinha o intuito de promover, dentre outras matérias, a publicização (e não privatização) dos serviços sociais autônomos. A ideia era transferir para o setor público não estatal estes serviços, através de um programa de "publicização", transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais, ou seja, em entidades de direito privado, sem fins lucrativos.

3.2.12. Avaliação Estrutural

Este projeto objetivava analisar as missões dos órgãos e entidades governamentais, identificando superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização visando dotar o Estado de uma estrutura organizacional moderna e ágil e permeável à participação popular.

O projeto partia de algumas perguntas básicas:

- Qual a missão desta entidade?
- O Estado deve se encarregar dessa missão e das respectivas atividades envolvidas?
- Quais podem ser eliminadas?

- Quais devem ser transferidas da União para os estados ou para os municípios?
- E quais podem ser transferidas para o setor público não estatal?
- Ou, então, para o setor privado?

Por outro lado, dadas as novas funções, antes reguladoras que executoras:

- Deve o Estado criar novas instituições?
- Quais?

Com base na resposta a estas perguntas, haveria a proposta de extinção, privatização, publicização e descentralização de órgãos, e também de incorporação e criação de órgãos.

Obs.: no contexto da reforma gerencial, três termos merecem destaques: **publicização, privatização e terceirização.**

A **publicização** é um processo de transformar uma organização de direito privado em pública não estatal, onde a gestão dos serviços e atividades consideradas não exclusivas do Estados são gerenciadas por uma parcela da sociedade civil organizada (entidades sem fins lucrativos), deixando o Estado não mais como executor, mas como regulador. Essas entidades recebem recursos do orçamento público, além de outras fontes possíveis.

A **privatização** ocorre quando o governo vende empresas estatais para a iniciativa privada, ou seja, transforma uma instituição estatal em privada. É uma forma de se desfazer de uma empresa estatal quando a mesma não gera lucros ou quando a mesma causa prejuízos ao orçamento do Estado.

A **terceirização** é o processo de transferir para o setor privado serviços auxiliares ou de apoio.

Partia-se de uma discussão sobre funções e papéis do Estado, em suas diferentes esferas, para em seguida proceder à análise das competências e estruturas organizacionais da administração direta e indireta, visando verificar se são insuficientes, superdimensionadas, ou superpostas, além de considerar as possibilidades de descentralização.

3.2.13. Agências Autônomas

A responsabilização por resultados e a consequente autonomia de gestão inspiraram a formulação desse projeto, que tinha como objetivo a transformação de autarquias e de fundações que exercessem atividades exclusivas do Estado, em agências autônomas, com foco na modernização da gestão.

O Projeto das Agências Autônomas desenvolveu-se em duas dimensões. Em primeiro lugar, seriam elaborados os instrumentos legais necessários à viabilização das transformações pretendidas, e um levantamento visando superar os obstáculos na legislação, normas e regulações existentes. Em paralelo, seriam aplicadas as novas abordagens em algumas autarquias selecionadas, que se transformariam em laboratórios de experimentação.

3.2.14. Organizações Sociais e Publicização

A estratégia de transição para uma administração pública gerencial previa, ainda na dimensão institucional-legal, a elaboração de projeto de lei que permitiria a “publicização” dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, sua transferência do setor estatal para o público não estatal, onde assumiriam a forma de “organizações sociais”.

O Projeto das Organizações Sociais tinha como objetivo permitir a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, nos quais não

existem o exercício do poder de Estado, a partir do pressuposto que esses serviços seriam mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, fossem realizados pelo setor público não estatal.

Entende-se por “organizações sociais” as entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito à dotação orçamentária.

As organizações sociais teriam autonomia financeira e administrativa, respeitadas condições descritas em lei específica como, por exemplo, a forma de composição de seus conselhos de administração, prevenindo-se, deste modo, a privatização ou a feudalização dessas entidades. Elas receberiam recursos orçamentários, podendo obter outros ingressos através da prestação de serviços, doações, legados, financiamentos, etc.

As entidades que obtivessem a qualidade de organizações sociais gozariam de maior autonomia administrativa, e, em compensação, seus dirigentes teriam maior responsabilidade pelo seu destino. Por outro lado, buscava-se, através das organizações sociais, uma maior participação social, na medida em que elas seriam objeto de um controle direto da sociedade através de seus conselhos de administração recrutado no nível da comunidade à qual a organização servisse. Adicionalmente, buscava-se uma maior parceria com a sociedade, que deveria financiar uma parte menor, mas significativa, dos custos dos serviços prestados.

A transformação dos serviços não exclusivos estatais em organizações sociais ocorreria de forma voluntária, a partir da iniciativa dos respectivos ministros, através de um Programa Nacional de Publicização, nos quais teriam prioridade os hospitais, as universidades e escolas técnicas, os centros de pesquisa, as bibliotecas e os museus.

3.3. RESULTADOS DA REFORMA GERENCIAL

Em 1998, a Lei n. 9.649 extingue o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e suas funções passam a incorporar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. De acordo com Paludo (2016)¹⁴, essa unificação permitiu reunir os instrumentos e os recursos necessários sob o comando de uma única autoridade, facilitando assim a implementação da reforma.

Segundo Bresser-Pereira (2002)¹⁵, a incorporação ao novo Ministério “mais forte” continha a ideia de que a implementação das reformas não poderia ser feita por um “Ministério pequeno”, como o Mare.

Assim, seria o Plano Plurianual-PPA que orientaria a atuação governamental em busca de resultados, com direcionamento para o longo prazo e para a sustentabilidade. Com o PPA 2000-2003 (denominado Avança Brasil), e com a criação do “gerente de programa”, iniciou-se a **administração por resultados** na Administração Pública Federal.

A ideia contida no PPA era romper com o incrementalismo vigente no processo orçamentário e fortalecer a prática do planejamento como orientadora das ações governamentais, ao mesmo tempo em que era atribuída ao “gerente de programa” a responsabilidade de resolver entraves e alcançar os resultados pretendidos.

Ainda, a LRF também surgiu no sentido de fortalecer o planejamento governamental, ao exigir a “ação planejada e transparente”, capaz de prevenir riscos e corrigir desvios que pudessem afetar o equilíbrio das contas públicas.

Na área de recursos humanos, embora tenha havido avanços significativos relacionados à reestruturação de carreiras, contratações de servidores e treinamento

¹⁴ PALUDO, A. V. *Administração pública*. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

¹⁵ BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina*. Revista do Serviço Público, Brasília: ENAP, jan./mar. 2002.

contínuo, a meritocracia não passa de uma ilusão: as nomeações para funções gratificadas ou cargos em comissão continuam sendo feitas com base em critérios políticos; a progressão e promoção nas carreiras com base na antiguidade; e, em regra, não há remuneração vinculada ao desempenho do servidor.

4. RESUMO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO BRASILEIRO

A seguir, com base no autor José Matias-Pereira (2010)¹⁶, apresentamos um resumo dos tipos de reforma do Estado, bem como sua trajetória, procedimentos e medidas orientadoras:

TIPOS DE REFORMA DO ESTADO	TRAJETÓRIA	MEDIDAS ORIENTADORAS	PROCEDIMENTOS
Reforma Administrativa	Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)	O problema está nos meios. Reforça o papel da burocracia. Princípios, centralização e padronização.	Soluções (a burocracia ortodoxa); busca de problemas (burocracia patrimonial). Projeto Mauricio Nabuco: implantado de maneira autoritária.
Modernização Administrativa	Administração paralela (governo JK) Administração para o Desenvolvimento (regime militar)	O problema está na adequação entre meios e fins necessidade de uma burocracia flexibilizada para os fins de desenvolvimento (Plano de Metas e Planos Nacionais de Desenvolvimento, respectivamente).	Problemas (rigidez e incapacidade) em busca de soluções (grupos executivos e Decreto-lei n. 200, respectivamente). Elabora-se diagnóstico (Comissão de Simplificação Burocrática – COSB e Comissão Amaral Peixoto, respectivamente); proposições legais; e implementa-se mediante forte liderança <i>top down</i> (grupos executivos) ou de forma autoritária (Decreto-lei n. 200).

¹⁶ MATIAS-PEREIRA, J. *Finanças Públicas: A política orçamentária no Brasil*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Reforma do Estado	Governo Collor 1990/1991	Princípios: descentralização e flexibilização. O Estado como problema.	Soluções (desmonte e enfraquecimento do papel do Estado)
Reforma do Estado	Governos FHC 1995/2002	O Estado como problema (a crise do Estado e da administração burocrática segundo a visão neoinstitucionalista econômica). Construção do Estado Regulador. Descolamento entre planejamento e gestão – um plano de adequação do Estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do Estado para sua implementação. Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto o PPA. Princípios: desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social.	Soluções (nova gestão pública; “administração gerencial”) em busca de problemas (a “administração burocrática”). Elaboram-se planos (PD, PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, o que gera baixo grau de implementação. As políticas de gestão se fragmentam e prevalece a orientação do ajuste fiscal.

Revitalização do Estado	O Plano de Gestão Pública do Governo Lula 2003/2010	<p>O Estado como solução: papel ativo na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento. A Administração Pública pode e deve ser otimizada para aumentar a capacidade de governo. Princípios: redução do deficit institucional; fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; otimização de recursos; participação, transparência e ética.</p>	<p>Problemas: (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública). O Plano de Gestão como uma agenda positiva: implementação dos PPA's, 2004-2007 e 2008-2011, inovações gerenciais e equacionamento de problemas estruturais da administração federal. Busca-se elaborar um diagnóstico participativo; debatem-se os problemas; elaborase um plano coletivo de governo; constrói-se uma rede de implementação com ampla sustentação. Os resultados do primeiro mandato (2003-2006) ficam abaixo do esperado, em termos de eficiência, eficácia e efetividade, bem como na transparência e ética. Pretende-se no período 2007-2011 reforçar a governança, com a superação das dificuldades encontradas para se implantarem as políticas públicas, devido à rigidez e ineficiência da máquina administrativa</p>
-------------------------	---	---	--

5. ADMINISTRAÇÃO SOCIETAL

Segundo Ana Paula Paes de Paula¹⁷, o processo de redemocratização do país e a busca pela reforma do Estado identificou, juntamente com o modelo gerencial, outro modelo de gestão pública mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, conceituado e introduzido no Brasil como **Administração Pública Societal**.

Segundo a autora:

A origem da vertente da qual deriva a administração pública societal está ligada à tradição mobilizatória brasileira, que alcançou o seu auge na década de 1960, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país. Após o golpe de 1964, essas mobilizações retornaram na década de 1970, período no qual a Igreja Católica catalisou a discussão de problemas coletivos nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), inspirada pelos ideais da teologia da libertação e da educação popular. Promovendo os clubes de mães, os grupos de estudos do Evangelho e os encontros de jovens, as CEBs se consolidaram como um espaço alternativo para a mobilização política ao estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares (PAULA, 2005).

Os canais de participação desse modelo são exemplificados nos **Fóruns Temáticos**, voltados à discussão de questões de interesse público, os **Conselhos Gestores de Políticas Públicas** e o **Orçamentos Participativos**.

Os quadros abaixo, elaborados pela autora, apresentam as variáveis observadas na comparação dos modelos gerencial e societal e os seus limites e pontos positivos:

Variáveis observadas na comparação dos modelos gerencial e societal:

¹⁷ PAULA, A. P. P. de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL	
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense.	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes.	
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.	
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.	Dimensão sociopolítica.	
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública.	
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular.	

Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.	
----------------------------	--	---	--

Limites e pontos positivos dos modelos de gestão analisados

	LIMITES	PONTOS POSITIVOS
Administração Pública Gerencial	<p>Centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social.</p> <p>Enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão.</p> <p>Implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no design sugeridos pelo movimento internacional de reforma de Estado.</p> <p>Não há uma proposta nova para a organização do aparelho do Estado.</p>	<p>Possui clareza em relação à organização do aparelho do Estado e métodos de gestão.</p> <p>Alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro.</p>
Administração Pública Societal	<p>Não elaborou, de forma mais sistemática, alternativas de gestão coerentes com seu projeto político.</p> <p>Não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública.</p>	<p>Procura elaborar um projeto de desenvolvimento que atenda aos interesses nacionais.</p> <p>Está construindo instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos.</p>

RESUMO

Administração Patrimonialista

Baseada nos Estados absolutistas firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do monarca se confundia com o patrimônio público.

Principais **características**:

- O soberano era tratado como um deus;
- O Estado funcionava como uma propriedade do soberano e a administração era uma extensão de seu poder;
- Ausência de distinção (confusão) entre o patrimônio público e o privado, com a corrupção, o nepotismo, o clientelismo e a troca de favores se constituindo em traços marcantes desse tipo de administração;
- Prevalhecimento de interesses privados em detrimento do interesse público;
- Inexistência de carreiras organizadas e ausência de divisão de trabalho;
- Não havia ações sociais de atendimento ao interesse da sociedade;
- A pessoa do soberano possuía uma administração restrita à arrecadação de impostos e uma força militar para defender o território.

Patrimonialismo no Brasil

De 1808, com a transferência da corte portuguesa para o Brasil, até 1930, a administração pública brasileira vinculava-se ao poder dos coronéis e das oligarquias agrárias. Nesse período, o modelo de gestão pública era o **patrimonialista**.

O período entre 1889 e 1930 ficou conhecido, também, como República Oligárquica, República Velha ou mesmo Primeira República.

A Reforma Burocrática no Brasil

De 1930 a 1945, Getúlio Vargas se mantém no poder: **Governo Provisório** (1930 a 1934), **Governo Constitucional** (1934 a 1937) e **Estado Novo** (1937 a 1945).

DASP: Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938 - a **primeira reforma administrativa do Estado brasileiro** (modelo burocrático), tendo como foco a modernização da gestão pública.

Principais **objetivos** do DASP:

- Centralizar e reorganizar a administração pública mediante ampla reforma;
- Definir política para a gestão de pessoal; e
- Racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativo em geral.

Principais **realizações**:

- Ingresso no serviço público por concurso;
- Critérios gerais e uniformes de classificação de cargos
- Organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento sistemático;
- Administração orçamentária;
- Padronização das compras do Estado;
- Racionalização geral de métodos.

Principais **falhas**:

- Tentou ser, ao mesmo tempo, global e imediata, em vez de preferir gradualismo e seletividade;
- Deu mais ênfase a controles, não à orientação e assistência;
- A estrita observância de normas gerais e inflexíveis desencorajava quaisquer tentativas de atenção às diferenças individuais e às complexas relações humanas;

- O estilo da reforma administrativa foi ao mesmo tempo prescritivo, pois se harmonizava com a teoria administrativa corrente e coercitiva, na linha do caráter político do regime Vargas.

Decreto-Lei n. 200/1967

Considerado a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira.

Sua principal característica foi a **descentralização** e **flexibilização administrativa** proporcionada por intermédio das entidades da Administração Indireta.

A transição democrática e o retrocesso administrativo da CF/1988: com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a denominada Constituição Cidadão, ampliou-se os direitos e garantias individuais e sociais. Em termos de reformas administrativas, o que se viu foi um verdadeiro **retrocesso**.

DL n. 200/1967	CF/1988
Centralização política	Descentralização política
Descentralização administrativa	Centralização administrativa

A Reforma Gerencial no Brasil

No ano de 1995, cria-se o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) - Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) – 1995: o aparelho do Estado e as **formas de propriedade**:

Núcleo estratégico. Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento.

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.

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.

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.

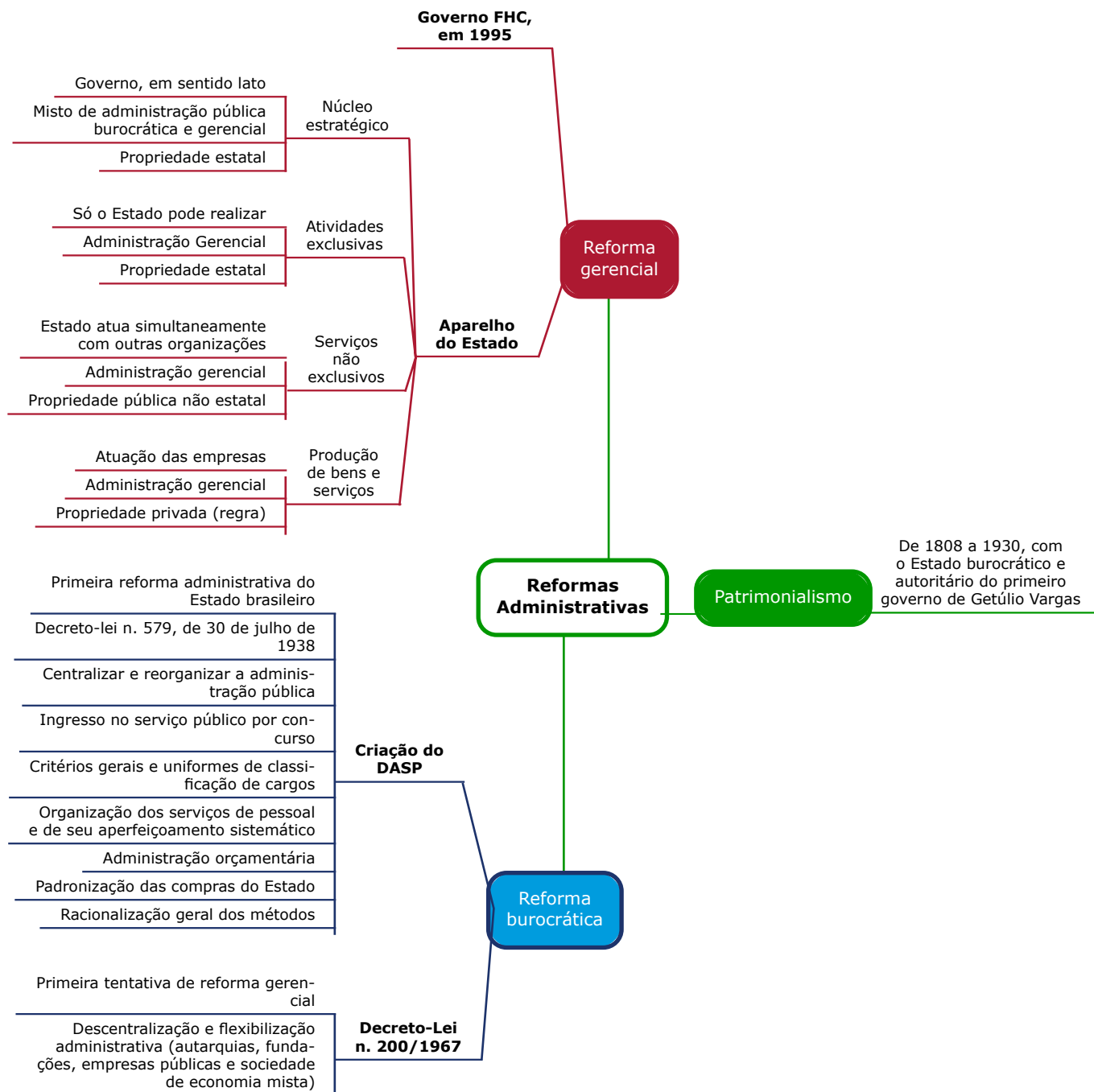
Tipos de gestão:

- **Núcleo estratégico:** misto de administração pública burocrática e gerencial;
- **Atividades exclusivas, serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado:** administração gerencial.

Formas de propriedade:

- **Núcleo estratégico:** propriedade estatal;
- **Atividades exclusivas:** propriedade estatal;
- **Serviços não exclusivo:** propriedade pública não estatal;
- **Produção de bens e serviços para o mercado:** propriedade **privada** (a propriedade estatal só se justifica quando não existem capitais privados disponíveis).

MAPAS MENTAIS



QUESTÕES DE CONCURSOS

QUESTÃO 1 (CESPE - ADMINISTRADOR (MTE)/2008) Com relação à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

No Estado patrimonial, a gestão política se confunde com os interesses particulares, ao passo que, no modelo burocrático, prevalece a especialização das funções, e a escolha dos candidatos aos cargos e às funções públicas é pautada pela confiança pessoal.

QUESTÃO 2 (CESPE - ADMINISTRADOR (MTE)/2008) Com relação à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

O Estado oligárquico, no Brasil, é identificado com a República Velha, e caracteriza-se pela associação entre as instituições políticas tradicionais e as entidades da sociedade civil mobilizadas em torno dos segmentos mais pobres e desprotegidos da população, por meio de fortes redes de proteção social.

QUESTÃO 3 (CESPE - ANALISTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVO (MDIC)/2014) Julgue o item a seguir, relativo à evolução da administração e ao processo administrativo.

Desde 1930, têm sido desenvolvidas ações na administração pública para que o modelo patrimonialista de gestão seja adotado pelo Estado brasileiro.

QUESTÃO 4 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STF)/APOIO ESPECIALIZADO/ESTATÍSTICA/2013) Acerca da natureza da administração pública e da administração gerencial, julgue o item seguinte.

A evolução da administração pública no Brasil é resultado de um processo natural, sem interferências de políticas governamentais.

QUESTÃO 5 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Tendo em vista que a administração pública é uma matéria essencial para a efetivação das políticas públicas e para a gestão governamental, julgue o item a seguir.

O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.

QUESTÃO 6 (CESPE - ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (TC-DF) /SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS/SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS/2014) Julgue o seguinte item, relativo à evolução da administração e do processo administrativo.

Uma das iniciativas do governo Juscelino Kubitschek foi a criação do DASP, que visava criar condições para aperfeiçoar a máquina pública e fomentar o desenvolvimento da economia.

QUESTÃO 7 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 17ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Julgue o item a seguir, relativo à estruturação da máquina administrativa no Brasil.

A extinção de cargos de confiança, a reestruturação de vários órgãos e a demissão de servidores sem estabilidade foram medidas adotadas pelo governo de Getúlio Vargas, visando a implantação de um modelo de administração pública menos burocrático que aquele em vigor à época.

QUESTÃO 8 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /PLANEJAMENTO/ADMINISTRAÇÃO/2016) A respeito da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item subsequente.

A criação das primeiras carreiras administrativas na administração pública e a busca pela adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público são características do modelo de administração burocrática, implantado na década de 30 do século passado.

QUESTÃO 9 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRE MS) /JUDICIÁRIA/2013) A busca do estabelecimento de estruturas paralelas, como comissões de estudo e grupos executivos de trabalho, com a participação de membros da indústria nacional, bem como a criação da Comissão de Simplificação Burocrática, objetivando reformas globais, meios para descentralização dos serviços, fixação de responsabilidades e prestação de contas à autoridade, ocorreu no governo de

- a)** José Sarney.
- b)** Getúlio Vargas.
- c)** Juscelino Kubitschek.
- d)** Castelo Branco.
- e)** João Figueiredo.

QUESTÃO 10 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Acerca da estruturação da máquina administrativa desde 1930, julgue o item subsequente.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público no país.

QUESTÃO 11 (CESPE - TÉCNICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO/APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO/ADMINISTRAÇÃO/2013) Julgue o item a seguir, relativo a administração.

A reforma administrativa iniciada pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) instituiu o Estado moderno no Brasil, com vistas ao combate ao patrimonialismo e à burocracia estatal.

QUESTÃO 12 (CESPE - AUDITOR FEDERAL DE CONTROLE EXTERNO/CONTROLE EXTERNO/AUDITORIA GOVERNAMENTAL/2013) No que se refere às reformas administrativas e à redefinição do papel do Estado, julgue o item a seguir.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 representou uma modernização na administração pública brasileira, haja vista que promoveu a descentralização das atividades administrativas, com o intuito de se gerar maior eficiência.

QUESTÃO 13 (CESPE - AGENTE ADMINISTRATIVO (TCE-RO) /2013) No que concerne à administração pública, julgue o próximo item.

O Departamento Administrativo do Serviço Público foi o primeiro órgão da estrutura administrativa brasileira ao qual se atribuiu a responsabilidade de diminuir a ineficiência do serviço público e reorganizar a administração pública.

QUESTÃO 14 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STF) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Considerando a evolução da administração gerencial e da administração pública no século XX, julgue o item a seguir.

Um dos objetivos da reforma da administração pública brasileira no governo de Getúlio Vargas era instaurar um regime burocrático de gestão, com fundamento nos preceitos de Weber.

QUESTÃO 15 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRE GO) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.

QUESTÃO 16 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Acerca da estruturação da máquina administrativa desde 1930, julgue o item subsequente.

A reforma administrativa de 1967 promoveu a centralização progressiva das decisões no Poder Executivo federal nos moldes da administração burocrática.

QUESTÃO 17 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TC-DF) /2014) Julgue o item a seguir a respeito das reformas administrativas e da redefinição do papel do Estado.

A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei n. 200/1967 impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas nos diversos níveis da administração pública.

QUESTÃO 18 (CESPE - OFICIAL DE CONTROLE EXTERNO (TCE-RS) /CLASSE A/OFICIAL INSTRUTIVO/2013) Em relação à abordagem burocrática da administração e à evolução da administração pública no Brasil, por meio das reformas administrativas, julgue o item a seguir.

A reforma administrativa no Brasil, realizada por meio do Decreto-Lei n. 200/1967, representou um avanço em relação à tentativa de romper com a rigidez burocrática, podendo ser entendida como a primeira experiência de implantação da administração gerencial no país.

QUESTÃO 19 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 17ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Julgue o item a seguir, relativo à estruturação da máquina administrativa no Brasil.

O Decreto-lei n. 200/1967 constituiu um exemplo de remodelamento do Estado brasileiro, pois flexibilizou a administração pública e viabilizou a presença do Estado na área econômica.

QUESTÃO 20 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRE GO) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública.

A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.

QUESTÃO 21 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /ADMINISTRATIVA/ADMINISTRAÇÃO/2016) Acerca da evolução da administração pública no Brasil e das abordagens da administração, desde a abordagem clássica até a contingencial, julgue o item a seguir.

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

QUESTÃO 22 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Acerca da estruturação da máquina administrativa desde 1930, julgue o item subsequente.

A transição democrática de 1985 representou um avanço na modernização da administração pública, na medida em que atribuiu à administração indireta normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

QUESTÃO 23 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-ES) /AUDITORIA GOVERNAMENTAL/2012) Em 1930, com a chegada de Getúlio Vargas ao poder, teve início a implantação da administração burocrática no Brasil. No que concerne à evolução, ao funcionamento e à estrutura organizacional da administração pública no Brasil, julgue o item que se segue.

A flexibilização e a descentralização constituem princípios orientadores das reformas administrativas implementadas, no Brasil, durante o período 1990-1991.

QUESTÃO 24 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STF) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Julgue o item que se segue, acerca dos princípios que regem a administração pública.

Com o amadurecimento da ideia de eficiência na administração pública, na década de 90 do século passado, foram positivados, pela primeira vez, na esfera federal, os princípios norteadores da atuação da administração que tratam de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

QUESTÃO 25 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /PLANEJAMENTO/ADMINISTRAÇÃO/2016) A respeito da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item subsequente.

Com o fim da ditadura militar, em 1985, e a retomada da democratização do Brasil, houve um significativo avanço na modernização da administração pública.

QUESTÃO 26 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE) /ADMINISTRAÇÃO/2017)

Com relação à evolução da administração pública, julgue o item subsequente.

A CF, além de ampliar direitos e garantias individuais e sociais, flexibilizou a gestão da máquina pública, por meio de determinações que livram a administração indireta dos procedimentos que deviam ser seguidos pela administração direta.

QUESTÃO 27 (CESPE - AUDITOR DE CONTAS PÚBLICAS (TCE-PB) /DEMAIS ÁREAS/2018) A reforma da administração pública conduzida durante o governo de

Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado

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

QUESTÃO 28 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (CNJ) /JUDICIÁRIA/2013) Acerca dos aspectos estruturais e organizacionais da administração pública, julgue o item a seguir.

Um dos exemplos de motivadores das transformações dos modelos organizacionais e de gestão pública foi a crise da eficiência do Estado brasileiro, nas décadas de 70, 80 e 90 do século XX.

QUESTÃO 29 (CESPE - TÉCNICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO/APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO/ADMINISTRAÇÃO/2013) Julgue o item a seguir, relativo a administração.

As grandes reformas administrativas do Estado brasileiro, ocorridas após 1930, foram do tipo patrimonialista, burocrática e gerencial.

QUESTÃO 30 (CESPE - OFICIAL DE CONTROLE EXTERNO (TCE-RS) /CLASSE A/OFICIAL INSTRUTIVO/2013) Em relação à abordagem burocrática da administração e à evolução da administração pública no Brasil, por meio das reformas administrativas, julgue o item a seguir.

Ao preconizar a reforma do Estado, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso considerou como medida orientadora o descolamento entre planejamento e gestão, por meio de um plano de adequação do Estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento e de um plano de desenvolvimento (PPA).

QUESTÃO 31 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRT 17ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Julgue o item, acerca de noções de administração pública e geral.

A reforma gerencial implementada no governo Collor pautava-se em um instrumento denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e visava à desburocratização do Estado, o que promoveu a criação de um ministério com essa finalidade.

QUESTÃO 32 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STJ) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Com relação à evolução da administração pública e à reforma do Estado, julgue o item a seguir.

Inspirada no gerencialismo inglês, a reforma do Estado brasileiro deflagrada em 1995 teve como principal objetivo manter as contas públicas equilibradas e reduzir o poder da ação gerencial do Estado.

QUESTÃO 33 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /FISCALIZAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO/2016) Com relação às diferentes abordagens da administração e à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

A reforma da gestão pública de 1995 instituiu na administração pública brasileira a dimensão gestão, a qual permitiu maior autonomia e introdução de novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social.

QUESTÃO 34 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /FISCALIZAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO/2016) Com relação às diferentes abordagens da administração e à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

Com a implantação da reforma da gestão pública em 1995, os elementos patrimonialistas e clientelistas foram extintos da cultura administrativa brasileira.

QUESTÃO 35 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /PLANEJAMENTO/ADMINISTRAÇÃO/2016) A respeito da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item subsequente.

Os princípios da administração pública gerencial, surgida no fim do século XX, incluem o combate ao nepotismo e à corrupção, por meio do controle rígido dos processos organizacionais e dos procedimentos operacionais, modo mais seguro de combatê-los.

QUESTÃO 36 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE (TCE-PR) /ADMINISTRAÇÃO/2016) Assinale a opção correta, a respeito de aspectos de governança, de governabilidade e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

- a)** O projeto das organizações sociais, previsto no PDRAE, tem por finalidade centralizar na administração pública o controle das atividades do setor de prestação de serviços não exclusivos.
- b)** O PDRAE foi elaborado com a finalidade de promover a reforma administrativa e financeira do Estado brasileiro em virtude da crise iniciada em meados da década de 80 do século passado e que se tornou evidente somente no final da década de 90.
- c)** O PDRAE ampliou o poder do Estado como executor direto de produção de bens, de serviços de infraestrutura e produção de alimentos e regulador de serviços sociais como educação, saúde e segurança.

- d)** A política de profissionalização do serviço público, contida no PDRAE, visa modernizar a administração burocrática no núcleo estratégico da administração pública.
- e)** A implementação de políticas públicas de maneira eficiente, prevista no PDRAE, caracteriza o aumento da governabilidade.

QUESTÃO 37 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRE PI) /ADMINISTRATIVA/2016)

A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.

- a)** A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.
- b)** A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.
- c)** O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.
- d)** O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

QUESTÃO 38 (CESPE - AUDITOR DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESPÍRITO SANTO/2012) Em vários aspectos, os métodos e técnicas de administração de órgãos públicos se aproximam dos utilizados na administração de entidades privadas. Com relação a esse assunto, julgue o item subsequente.

Entre as reformas administrativas implementadas no Brasil, a reforma gerencial, ocorrida em 1995, foi a única, nos últimos cem anos, a estabelecer penalidades e a tipificar como crime o descumprimento dos dispositivos legais válidos.

QUESTÃO 39 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PE) /AUDITORIA DE CONTAS PÚBLICAS/2017) Acerca da redefinição do papel do Estado no Brasil e do modelo de Estado patrimonialista, julgue o seguinte item.

Com a reforma do Estado brasileiro, o Estado deixou de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e tornou-se o seu regulador e promotor.

QUESTÃO 40 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PE) /AUDITORIA DE CONTAS PÚBLICAS/2017) Com relação às políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo, julgue o item a seguir.

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

QUESTÃO 41 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE) /ADMINISTRAÇÃO/2017)

Acerca da reforma do aparelho do Estado no Brasil, do modelo de Estado burocrático e da intermediação de interesses, julgue o seguinte item.

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

QUESTÃO 42 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE) /ADMINISTRAÇÃO/2017)

Com relação à evolução da administração pública, julgue o item subsequente.

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

QUESTÃO 43 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE) /JULGAMENTO/2017) No

que se refere a aspectos históricos da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

A adoção de procedimentos sistemáticos para contratações públicas foi introduzida, no Brasil, juntamente com a nova administração pública, na década de 90 do século passado, seguindo-se a lógica do new public management, adotada na Inglaterra na década anterior.

QUESTÃO 44 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE) /ADMINISTRAÇÃO/2017)

Com relação à evolução da administração pública, julgue o item subsequente.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (JK), visando dar maior agilidade ao alcance dos objetivos do plano de metas, a administração indireta passou a participar ativamente da execução das políticas de governo, uma vez que a administração direta era tida como lenta e defasada.

QUESTÃO 45 (CESPE - PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (SEDF) /ADMINISTRAÇÃO/2017)

Acerca da estrutura administrativa do Estado e de assuntos correlatos, julgue o próximo item.

A perspectiva de reforma do Estado moderno subdivide a administração pública em quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado.

Nessa perspectiva, considera-se que as agências reguladoras pertencem ao setor do núcleo estratégico.

QUESTÃO 46 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRE PE) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2017)

A reforma do aparelho do Estado inclui a dimensão institucional-legal, que visa

- a)** aumentar a governabilidade do Estado por meio da capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência.
- b)** suprimir os elementos patrimonialistas existentes no Estado para implantar uma administração por objetivos.
- c)** mudar a mentalidade, que passe da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, própria da administração gerencial.

d) descentralizar a estrutura organizacional por meio da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas e as regulatórias e as organizações sociais.

e) ampliar a autonomia e introduzir três novas formas de responsabilização dos gestores: administração por resultados, competição administrada por excelência e controle social.

QUESTÃO 47 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STM) /ADMINISTRATIVA/2018)

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

Na década de 60 do século passado, instituiu-se a administração para o desenvolvimento, marcada pela criação de órgãos da administração indireta.

QUESTÃO 48 (CESPE - ANALISTA ADMINISTRATIVO (EBSERH) /ADMINISTRAÇÃO/2018) A respeito da evolução da administração pública brasileira, julgue o próximo item.

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

QUESTÃO 49 (CESPE - Analista Administrativo (EBSERH) /Administração/2018)

A respeito da evolução da administração pública brasileira, julgue o próximo item.

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

QUESTÃO 50 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO (TCE-MG) /ADMINISTRAÇÃO/2018) A reforma administrativa que transferiu atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, como uma estratégia de superação da rigidez burocrática, foi realizada no século passado,

- a) em meados dos anos 70, com a criação da Secretaria de Modernização (SEMOR).
- b) no começo da década de 80, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PrND).
- c) em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.
- d) na década de 30, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
- e) no fim da década de 60, por meio do Decreto-lei n. 200/1967.

QUESTÃO 51 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STJ) /ADMINISTRATIVA/2018)

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

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

QUESTÃO 52 (CESPE - TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA (EBSERH) /2018)

Acerca da evolução da administração pública no Brasil após 1930, julgue o item a seguir.

O Decreto-lei n. 200/1967 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

QUESTÃO 53 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO (TCE-MG) /ADMINISTRAÇÃO/2018) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, um dos fatores para a crise do Estado é o esgotamento da estratégia estatizante

de intervenção do Estado. Nos países desenvolvidos, essa estratégia estatizante é simbolizada pelo Estado

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

QUESTÃO 54 (CEBRASPE (CESPE) - ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURADORIA (PGE PE) /GESTÃO PÚBLICA/2019) Acerca da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

A reforma administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei n. 200/1967 centralizou a execução das atividades da administração federal evitando o descontrole dos gastos públicos.

QUESTÃO 55 (CEBRASPE (CESPE) - ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURADORIA (PGE PE) /GESTÃO PÚBLICA/2019) Acerca da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

O Decreto-Lei n. 200/1967 representou uma primeira tentativa de reforma gerencial que procurou substituir a administração pública burocrática por uma administração voltada para o desenvolvimento.

QUESTÃO 56 (CEBRASPE (CESPE) - ANALISTA DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS (SLU DF) /ADMINISTRAÇÃO/2019) No que se refere à administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item seguinte. Servindo aos níveis governamentais federal, estadual e municipal, a reforma gerencial visava enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

GABARITO

1. E	25. E	49. C
2. E	26. E	50. e
3. E	27. a	51. E
4. E	28. C	52. C
5. E	29. E	53. e
6. E	30. C	54. E
7. E	31. E	55. C
8. C	32. E	56. C
9. c	33. C	
10. C	34. E	
11. E	35. E	
12. E	36. d	
13. C	37. b	
14. C	38. E	
15. E	39. C	
16. E	40. E	
17. E	41. C	
18. C	42. E	
19. C	43. E	
20. E	44. C	
21. E	45. E	
22. E	46. d	
23. C	47. Anulada	
24. E	48. E	

GABARITO COMENTADO

QUESTÃO 1 (CESPE - ADMINISTRADOR (MTE) /2008) Com relação à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

No Estado patrimonial, a gestão política se confunde com os interesses particulares, ao passo que, no modelo burocrático, prevalece a especialização das funções, e a escolha dos candidatos aos cargos e às funções públicas é pautada pela confiança pessoal.

Errado.

Vejamos o que dispõe o PDRAE sobre o Estado patrimonial e o Estado burocrático:

“No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. **A res publica não é diferenciada das res principis.** Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável”.

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (grifos meus).”

De fato, na Administração Pública Patrimonialista, a gestão política se confunde com os interesses particulares, pois prevalece a corrupção e o nepotismo, e o aparelho do Estado nada mais é do que uma extensão do poder do soberano. Em síntese, a principal característica do modelo patrimonialista é a confusão entre os patrimônios público e privado.

Na contramão, o modelo burocrático proposto por Max Weber estabelece alguns princípios como a profissionalização, formalismo, impessoalidade, etc. Ou seja, a escolha de candidatos aos cargos e funções públicas **é pautada nas competências do candidato, fruto da impessoalidade e do profissionalismo**. Logo, incorreta a afirmativa nesse ponto.

QUESTÃO 2 (CESPE - ADMINISTRADOR (MTE) /2008) Com relação à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

O Estado oligárquico, no Brasil, é identificado com a República Velha, e caracteriza-se pela associação entre as instituições políticas tradicionais e as entidades da sociedade civil mobilizadas em torno dos segmentos mais pobres e desprotegidos da população, por meio de fortes redes de proteção social.

Errado.

O Estado oligárquico compreendeu o período de 1884 a 1930. A ele foi dado esse nome em função de o Estado ser governado por representantes das oligarquias cafeiras, em particular, dos Estados de São Paulo e Minas Gerais. A palavra “oligarquia” significa “o poder na mão de poucos”, exatamente da forma como ocorreu no período. A República Velha se estendeu da Proclamação da República (1889) até o governo Vargas (1930). Perceba a coincidência dos períodos.

Assim, temos o seguinte resumo do período 1821 a 1930:

- Sociedade: Mercantil-Senhorial;
- Estado (Política): Oligárquico; e
- Estado (Administração): Patrimonial.

O erro do item está no fato de que as oligarquias defendiam os interesses próprios (cafeicultores), não existindo, portanto, redes de proteção social.

QUESTÃO 3 (CESPE - ANALISTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVO (MDIC) /2014) Julgue o item a seguir, relativo à evolução da administração e ao processo administrativo.

Desde 1930, têm sido desenvolvidas ações na administração pública para que o modelo patrimonialista de gestão seja adotado pelo Estado brasileiro.

Errado.

A partir de 1930, instaura-se o **modelo burocrático no Brasil**, a fim de que o período patrimonialista fosse encerrado!

QUESTÃO 4 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STF) /APOIO ESPECIALIZADO/ ESTATÍSTICA/2013) Acerca da natureza da administração pública e da administração gerencial, julgue o item seguinte.

A evolução da administração pública no Brasil é resultado de um processo natural, sem interferências de políticas governamentais.

Errado.

Cada transição entre modelos de gestão é resultado de processos políticos, ou seja, não foram resultados de um processo natural. Na realidade, os fracassos de cada um dos modelos são frutos da própria evolução da administração pública e da sociedade como um todo.

Assim, em todas essas transições houve a **necessidade de implementação de políticas públicas capazes de fazer frente às questões suscitadas como fracassos do modelo anterior.**

QUESTÃO 5 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Tendo em vista que a administração pública é uma matéria essencial para a efetivação das políticas públicas e para a gestão governamental, julgue o item a seguir.

O modelo de administração burocrática adotado no Brasil separou serviços de controle e passou a definir, medir e analisar resultados.

Errado.

O modelo de administração burocrática adotado no Brasil é baseado no **controle de procedimentos e de processos, e não baseado na aferição de resultados**. Assim, na administração pública burocrática, o controle é realizado *a priori* (antecipadamente) e passo a passo, com foco nos processos administrativos, adotando o pressuposto da desconfiança total.

QUESTÃO 6 (CESPE - ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (TC-DF) /SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS/SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS/2014) Julgue o seguinte item, relativo à evolução da administração e do processo administrativo.

Uma das iniciativas do governo Juscelino Kubitschek foi a criação do DASP, que visava criar condições para aperfeiçoar a máquina pública e fomentar o desenvolvimento da economia.

Errado.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) pelo Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938, **ocorre no governo de Getúlio Vargas, e não no de Juscelino Kubitschek**, representando a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro (modelo burocrático), que tinha como foco a modernização da gestão pública.

QUESTÃO 7 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 17ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Julgue o item a seguir, relativo à estruturação da máquina administrativa no Brasil.

A extinção de cargos de confiança, a reestruturação de vários órgãos e a demissão de servidores sem estabilidade foram medidas adotadas pelo governo de Getúlio Vargas, visando a implantação de um modelo de administração pública menos burocrático que aquele em vigor à época.

Errado.

A extinção de cargos de confiança, a reestruturação de vários órgãos e a demissão de servidores sem estabilidade **não foram** medidas adotadas pelo governo de Getúlio Vargas. Na realidade, essas foram medidas implementadas após a difusão do modelo gerencial, mediante reforma política ocorrida com a **Emenda Constitucional n. 19/98**.

QUESTÃO 8 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA) /PLANEJAMENTO/ADMINISTRAÇÃO/2016) A respeito da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item subsequente.

A criação das primeiras carreiras administrativas na administração pública e a busca pela adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público são características do modelo de administração burocrática, implantado na década de 30 do século passado.

Certo.

O profissionalismo no setor público é forte orientação do modelo burocrático, com implantação em meados da década de 30 do século passado.

Segundo o PDRAE, no que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP representou uma tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional.

QUESTÃO 9 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRE MS) /JUDICIÁRIA/2013) A busca do estabelecimento de estruturas paralelas, como comissões de estudo e grupos executivos de trabalho, com a participação de membros da indústria nacional, bem como a criação da Comissão de Simplificação Burocrática, objetivando reformas globais, meios para descentralização dos serviços, fixação de responsabilidades e prestação de contas à autoridade, ocorreu no governo de

- a) José Sarney.
- b) Getúlio Vargas.
- c) Juscelino Kubitschek.
- d) Castelo Branco.
- e) João Figueiredo.

Letra c.

O governo de **Juscelino Kubitschek** foi conhecido como “Estado desenvolvimentista”, tendo como lema desenvolver “50 anos em 5”. Nesse sentido, foram criadas **estruturas paralelas na Administração indireta**, como forma de contornar os problemas da centralização e rigidez presentes na Administração direta sem, no entanto, criar os conflitos que uma eventual reforma representaria.

Essas estruturas paralelas eram mais flexíveis, tecnocráticas e modernas. Com efeito, instituiu-se o Conselho de Desenvolvimento, que atuava através de grupos de executivos responsáveis por orientar e dirigir as estruturas especializadas.

Além disso, **foram criadas comissões especiais**, como a **Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA)**, que visava realizar estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais, e a **Comissão de Simplificação Burocrática (COSB)**, que visava à elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços.

QUESTÃO 10 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO) /ADMINISTRATIVA/2013) Acerca da estruturação da máquina administrativa desde 1930, julgue o item subsequente.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e racionalizar o serviço público no país.

Certo.

Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936. Tal órgão, criado no início do Estado Novo, estava inserido num contexto em que o autoritarismo brasileiro ganhava força, com o objetivo de realizar a revolução modernizadora do país, industrializá-lo e valorizar a competência técnica, dentre outros.

As reformas eram inovadoras para a época, em que se via na burocracia uma cultura organizacional assegurada por uma elite técnica e especializada. Assim, não vejo nenhuma incoerência no uso da expressão "aprofundar".

QUESTÃO 11 (CESPE - TÉCNICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO/APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO/ADMINISTRAÇÃO/2013) Julgue o item a seguir, relativo a administração.

A reforma administrativa iniciada pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) instituiu o Estado moderno no Brasil, com vistas ao combate ao patrimonialismo e à burocracia estatal.

Errado.

A implantação da administração pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país. Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936.

Assim, **o DASP representou a tentativa de formação da burocracia na gestão pública brasileira, e não o seu combate.** Além disso, **nada de o DASP instituir o Estado moderno no Brasil, seja lá o que a banca quis dizer com isso!**

QUESTÃO 12 (CESPE - AUDITOR FEDERAL DE CONTROLE EXTERNO/CONTROLE EXTERNO/AUDITORIA GOVERNAMENTAL/2013) No que se refere às reformas administrativas e à redefinição do papel do Estado, julgue o item a seguir.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 representou uma modernização na administração pública brasileira, haja vista que promoveu a descentralização das atividades administrativas, com o intuito de se gerar maior eficiência.

Errado.

O DASP tinha a função primordial de determinar e coordenar as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, baseadas em padronização, economia e eficiência. Ou seja, **promoveu a centralização das atividades administrativas, e não a descentralização.**

QUESTÃO 13 (CESPE - AGENTE ADMINISTRATIVO (TCE-RO)/2013) No que concerne à administração pública, julgue o próximo item.

O Departamento Administrativo do Serviço Público foi o primeiro órgão da estrutura administrativa brasileira ao qual se atribuiu a responsabilidade de diminuir a ineficiência do serviço público e reorganizar a administração pública.

Certo.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) pelo Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938, no governo Getúlio Vargas, representou a **primeira reforma administrativa do Estado brasileiro** (modelo burocrático), tendo como foco a modernização da gestão pública.

Assim, é possível afirmar que o DASP foi o primeiro órgão da estrutura administrativa brasileira ao qual se atribuiu a responsabilidade de diminuir a ineficiência do serviço público e reorganizar a administração pública.

QUESTÃO 14 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STF)/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Considerando a evolução da administração gerencial e da administração pública no século XX, julgue o item a seguir.

Um dos objetivos da reforma da administração pública brasileira no governo de Getúlio Vargas era instaurar um regime burocrático de gestão, com fundamento nos preceitos de Weber.

Certo.

Segundo o PDRAE, no que diz respeito à administração dos recursos humanos,

o DASP representou uma tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional.

Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado.

QUESTÃO 15 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRE GO)/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública.

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado nos anos 30, tinha por objetivo a desburocratização da administração pública do Brasil mediante a modernização de estruturas e processos.

Errado.

A desburocratização da administração pública no Brasil é um efeito prático que tem início apenas na década de 80, com a criação do Ministério da Des-

burocratização 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.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) pelo Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938, no Governo Getúlio Vargas, tinha como objetivo principal realizar a modernização administrativa do Estado. No entanto, **essa reforma era bastante burocrática e centralizadora.**

QUESTÃO 16 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO)/ADMINISTRATIVA/2013) Acerca da estruturação da máquina administrativa desde 1930, julgue o item subsequente.

A reforma administrativa de 1967 promoveu a centralização progressiva das decisões no Poder Executivo federal nos moldes da administração burocrática.

Errado.

Já sabemos que a reforma administrativa introduzida pelo Decreto-lei 200/67 se constitui numa tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

Em suma, **a principal característica da reforma administrativa proposta pelo Decreto-lei 200/67 foi a descentralização e flexibilização administrativa.**

QUESTÃO 17 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TC-DF) /2014) Julgue o item a seguir a respeito das reformas administrativas e da redefinição do papel do Estado.

A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei n. 200/1967 impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas nos diversos níveis da administração pública.

Errado.

O Decreto-Lei 200/67 constituiu um exemplo de remodelamento do Estado brasileiro, flexibilizando a administração pública e viabilizando a presença do Estado na área econômica, por intermédio de empresas estatais.

Assim, a principal característica da reforma administrativa proposta pelo Decreto-Lei 200/67 foi a descentralização e a flexibilização administrativa proporcionada por intermédio das entidades da Administração Indireta.

No entanto, muito embora a reforma de 1967 tenha sido parcialmente bem-sucedida na criação de uma burocracia weberiana na administração direta, **não conseguiu eliminar algumas características patrimonialistas, flagrantes até nos dias atuais.**

QUESTÃO 18 (CESPE - OFICIAL DE CONTROLE EXTERNO (TCE-RS) /CLASSE A/OFICIAL INSTRUTIVO/2013) Em relação à abordagem burocrática da administração e à evolução da administração pública no Brasil, por meio das reformas administrativas, julgue o item a seguir.

A reforma administrativa no Brasil, realizada por meio do Decreto-Lei n. 200/1967, representou um avanço em relação à tentativa de romper com a rigidez burocrática

ca, podendo ser entendida como a primeira experiência de implantação da administração gerencial no país.

Certo.

Em 1964, o governo Castello Branco instituiu a Comissão de Estudos Técnicos para a Reforma Administrativa (COMESTRA), encarregada de propor um novo desenho para a administração pública brasileira.

Essa comissão, sob a direção de Amaral Peixoto, tratou de rever todas as propostas existentes para a área desde o governo JK e, ao final de 36 meses de trabalho, apresentou o que viria a se tornar o texto base do Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.

O Decreto-lei 200/67, apesar de estar no contexto da gestão burocrática, é considerado a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, ou seja, um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática.

De fato, **a principal característica da reforma administrativa proposta pelo Decreto-lei 200/67 foi a descentralização e flexibilização administrativa proporcionada por intermédio das entidades da Administração Indireta.**

QUESTÃO 19 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 17ª REGIÃO)/ADMINISTRATIVA/2013) Julgue o item a seguir, relativo à estruturação da máquina administrativa no Brasil.

O Decreto-lei n. 200/1967 constituiu um exemplo de remodelamento do Estado brasileiro, pois flexibilizou a administração pública e viabilizou a presença do Estado na área econômica.

Certo.

O Decreto-lei n. 200/67 estabeleceu uma **radical reestruturação na administração pública federal**, baseada em princípios de **flexibilização e descentralização funcional**, notadamente, por intermédio da Administração Indireta.

QUESTÃO 20 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRE GO)/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública.

A reforma administrativa ocorrida em 1967 pretendia o rompimento com a rigidez burocrática, e, para isso, as atividades da administração foram centralizadas e algumas instituições de administração indireta foram extintas.

Errado.

Sabemos que o Decreto-lei n. 200/1967 constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerado como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Logo, as atividades da administração foram

descentralizadas por intermédio da divisão entre Administração Pública Direta e Administração Pública Indireta.

QUESTÃO 21 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA)/ADMINISTRATIVA/ADMINISTRAÇÃO/2016) Acerca da evolução da administração pública no Brasil e das abordagens da administração, desde a abordagem clássica até a contingencial, julgue o item a seguir.

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

Errado.

Assim dispõe o art. 6º do Decreto-lei 200/1967:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I – Planejamento.
- II – Coordenação.
- III – Descentralização.
- IV – Delegação de Competência.
- V – Controle.

Portanto, corrigindo o item, temos:

O Decreto-lei n. 200/1967, na tentativa de modernizar a gestão pública no Brasil, estabeleceu como princípios fundamentais o planejamento, ~~a organização, o treinamento e a direção~~ (a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle).

QUESTÃO 22 (CESPE - TÉCNICO JUDICIÁRIO (TRT 10ª REGIÃO)/ADMINISTRATIVA/2013) Acerca da estruturação da máquina administrativa desde 1930, julgue o item subsequente.

A transição democrática de 1985 representou um avanço na modernização da administração pública, na medida em que atribuiu à administração indireta normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

Errado.

A promulgação da Constituição Federal de 1988, a denominada “Constituição Cidadão”, apesar de ampliar os direitos e garantias individuais e sociais, foi, em termos de reformas administrativas, **um verdadeiro retrocesso**. Com as regras da CF/1988, a Administração Pública se tornou mais burocrática, mais hierárquica, mais rígida e mais centralizada.

QUESTÃO 23 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-ES)/AUDITORIA GOVERNAMENTAL/2012) Em 1930, com a chegada de Getúlio Vargas ao poder, teve início a implantação da administração burocrática no Brasil. No que concerne à evolução, ao funcionamento e à estrutura organizacional da administração pública no Brasil, julgue o item que se segue.

A flexibilização e a descentralização constituem princípios orientadores das reformas administrativas implementadas, no Brasil, durante o período 1990-1991.

Certo.

A questão se situa no âmbito do governo Collor. Nesse período, a resposta às distorções provocadas pela nova Constituição foi equivocada e apenas agravou os problemas existentes.

O governo de Fernando Collor de Mello rompe com o modelo de Estado desenvolvimentista e interventor, e institui o modelo neoliberal de administração mínima, focando, em essencial, a privatização de empresas estatais.

Assim, de fato, a flexibilização e a descentralização constituem princípios orientadores das reformas administrativas implementadas, no Brasil, durante o período 1990-1991 (Governo Collor).

QUESTÃO 24 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STF)/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013) Julgue o item que se segue, acerca dos princípios que regem a administração pública.

Com o amadurecimento da ideia de eficiência na administração pública, na década de 90 do século passado, foram positivados, pela primeira vez, na esfera federal, os princípios norteadores da atuação da administração que tratam de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Errado.

Esses princípios norteadores a que se refere o item constaram no texto do Decreto-lei 200/67; portanto, **não foram positivados apenas na década de 1990.**

Vejamos o que dispõe o art. 6º do Decreto 200/1967:

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I – Planejamento.

II – Coordenação.

III – Descentralização.

IV – Delegação de Competência.

V – Controle.

QUESTÃO 25 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA)/PLANEJAMENTO/ADMINISTRAÇÃO/2016) A respeito da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item subsequente.

Com o fim da ditadura militar, em 1985, e a retomada da democratização do Brasil, houve um significativo avanço na modernização da administração pública.

Errado.

Como já afirmamos, **essa época é de retrocesso ao processo de modernização da administração pública brasileira.** Como consequência desse momento, temos a promulgação da Constituição de 1988, priorizando-se o fortalecimento de uma administração direta em detrimento da administração indireta.

QUESTÃO 26 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE)/ADMINISTRAÇÃO/2017)

Com relação à evolução da administração pública, julgue o item subsequente.

A CF, além de ampliar direitos e garantias individuais e sociais, flexibilizou a gestão da máquina pública, por meio de determinações que livram a administração indireta dos procedimentos que deviam ser seguidos pela administração direta.

Errado.

Referente aos preceitos da administração gerencial, a CF/88 engessou a gestão da máquina pública!

QUESTÃO 27 (CESPE - AUDITOR DE CONTAS PÚBLICAS (TCE-PB)/DEMAIS ÁREAS/2018) A reforma da administração pública conduzida durante o governo de Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado

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

Letra a.

As primeiras medidas adotadas por Vargas foram de cunho saneador das finanças públicas e de racionalização administrativa. A esse fato, seguiu-se uma significativa centralização no nível político, econômico e administrativo, emergindo um Estado **autoritário**, que deu início ao processo de modernização da Administração Pública e de industrialização do país.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) pelo Decreto-lei n. 579, de 30 de julho de 1938, no governo Getúlio Vargas, representou a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro (modelo **burocrático**).

Logo, a reforma da administração pública conduzida durante o governo de Getúlio Vargas tinha por objetivo tornar o Estado mais profissional e menos patrimonialista, ou seja, um Estado **autoritário e burocrático**.

Sobre a letra b: o tema do Estado de Bem-Estar Social (Welfare State) no **Brasil** é bastante polêmico e controverso. Alguns autores consideram que esse modelo não se instalou no Brasil. Já para a corrente que enfatiza sua existência, esse sistema de proteção social brasileiro começa a se estruturar a partir de 1930, sob o governo

de Getúlio Vargas, e perdura até 1970. Então, até poderia ser essa a alternativa correta, se não fosse a expressão “menos profissional”.

Sobre a letra c: o Estado Regulador é aquele que atua de forma indireta na economia e na sociedade, sempre com o intuito de atender ao interesse coletivo. Pode-se dizer que se situa entre o Estado que se abstém (liberal) e o Estado que produz (social). Estaria vinculado ao modelo gerencial, e não burocrático. Além disso, o termo “mais patrimonialista” também invalida essa alternativa.

Sobre a letra d: as expressões “mais patrimonialista” e “menos burocrático” invalidam a alternativa.

Sobre a letra e: conforme já mencionamos, os termos “menos burocrático” e “Estado regulador” invalidam a alternativa.

QUESTÃO 28 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (CNJ)/JUDICIÁRIA/2013) Acerca dos aspectos estruturais e organizacionais da administração pública, julgue o item a seguir.

Um dos exemplos de motivadores das transformações dos modelos organizacionais e de gestão pública foi a crise da eficiência do Estado brasileiro, nas décadas de 70, 80 e 90 do século XX.

Certo.

No Brasil, embora esteja presente desde os **anos 70, a crise do Estado somente se torna clara a partir da segunda metade dos anos 80.**

Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicio-

nalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

A reação imediata à crise - ainda nos anos 80, logo após a transição democrática - foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Ambas se revelaram irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos **anos 90** surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a ideia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

QUESTÃO 29 (CESPE - TÉCNICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO/APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO/ADMINISTRAÇÃO/2013) Julgue o item a seguir, relativo a administração.

As grandes reformas administrativas do Estado brasileiro, ocorridas após 1930, foram do tipo patrimonialista, burocrática e gerencial.

Errado.

A administração pública brasileira evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

A administração pública patrimonialista esteve presente no Brasil de 1808 até a década de 30; a administração pública burocrática surge em meados de 1930; e, por fim, a administração pública gerencial emerge na segunda metade do século XX, mas, oficialmente, instala-se no país no ano de 1995.

Assim, as grandes reformas administrativas do Estado brasileiro, **ocorridas após 1930, foram dos tipos burocrática e gerencial.**

QUESTÃO 30 (CESPE - OFICIAL DE CONTROLE EXTERNO (TCE-RS)/CLASSE A/ OFICIAL INSTRUTIVO/2013) Em relação à abordagem burocrática da administração e à evolução da administração pública no Brasil, por meio das reformas administrativas, julgue o item a seguir.

Ao preconizar a reforma do Estado, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso considerou como medida orientadora o descolamento entre planejamento e gestão, por meio de um plano de adequação do Estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento e de um plano de desenvolvimento (PPA).

Certo.

Com base nas ideias do PDRAE, podemos apresentar, segundo Matias-Pereira (2010)¹, um resumo das orientações e processos no governo FHC:

ORIENTAÇÃO:

- O Estado como problema (a crise do Estado e da administração burocrática segundo a visão neoinstitucionalista econômica);
- Construção do Estado regulador;
- **Descolamento entre planejamento e gestão: um plano de adequação do estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do Estado para sua implementação;**
- Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto o PPA; e

¹ MATIAS-PEREIRA, J. Finanças Públicas: A política orçamentária no Brasil. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- Princípios: desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social.

PROCESSO:

- Soluções (nova gestão pública; “administração gerencial”) em busca de problemas (a “administração burocrática”);
 - Elaboram-se planos (PD, PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, o que gera baixo grau de implementação; e
 - As políticas de gestão se fragmentam e a orientação do ajuste fiscal prevalece.
-

QUESTÃO 31 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRT 17ª REGIÃO)/ADMINISTRATIVA/“SEM ESPECIALIDADE”/2013) Julgue o item, acerca de noções de administração pública e geral.

A reforma gerencial implementada no governo Collor pautava-se em um instrumento denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e visava à desburocratização do Estado, o que promoveu a criação de um ministério com essa finalidade.

Errado.

Apesar de algumas características do modelo gerencial terem sido desenvolvidas no Governo Collor e Itamar Franco, como afirmam alguns autores, **é certo que a implementação da reforma gerencial se deu em 1995, no governo FHC.** A criação de um Ministério com essa finalidade refere-se ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

Entre as diversas alterações que previam reformar o Estado, estava a elaboração de leis prevendo a desburocratização e a desregulamentação dos serviços públicos.

QUESTÃO 32 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STJ)/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Com relação à evolução da administração pública e à reforma do Estado, julgue o item a seguir.

Inspirada no gerencialismo inglês, a reforma do Estado brasileiro deflagrada em 1995 teve como principal objetivo manter as contas públicas equilibradas e reduzir o poder da ação gerencial do Estado.

Errado.

Vamos por partes!

A reforma do Estado brasileiro deflagrada em 1995, de fato, foi inspirada no gerencialismo inglês. A Inglaterra (Margareth Thatcher) e EUA (Ronald Reagan) foram os países com maiores observações e estudos de implementação do gerencialismo, sendo que o caso inglês obteve maior êxito que o americano, já que o sistema político daquele foi mais favorável à aplicação.

Quanto aos objetivos, o modelo desponta como solução à crise fiscal do Estado, ou seja, buscava o equilíbrio das contas públicas, mas **visava aumentar (e não reduzir) o poder de ação, mas não propriamente a execução.**

QUESTÃO 33 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA)/FISCALIZAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO/2016) Com relação às diferentes abordagens da administração e à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

A reforma da gestão pública de 1995 instituiu na administração pública brasileira a dimensão gestão, a qual permitiu maior autonomia e introdução de novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social.

Certo.

Segundo o PDRAE, o diagnóstico realizado na administração pública brasileira distinguuiu três dimensões de problemas:

1. A dimensão **institucional-legal**, relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado;
2. A dimensão **cultural**, definida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira; e
3. A dimensão de **gestão** (gerencial), associada às práticas administrativas.

Essa última diz respeito a um elemento central da técnica administrativa de como fazer, com que métodos, de que modo, sob orientação de quais valores. A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, finalmente, cobra os resultados.

Assim, **a dimensão-gestão introduz novas formas de responsabilização para os gestores, como a administração por resultados, a competição administrada por excelência e o controle social.**

QUESTÃO 34 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA)/FISCALIZAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO/2016) Com relação às diferentes abordagens da administração e à evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

Com a implantação da reforma da gestão pública em 1995, os elementos patrimonialistas e clientelistas foram extintos da cultura administrativa brasileira.

Errado.

O PDRAE e a literatura possuem diversas passagens em que se afirma que as práticas patrimonialistas e clientelistas nunca foram completamente abandonadas, persistindo até os dias atuais.

Segundo o PDRAE (com grifos meus):

A reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado e, portanto, pressupõe o reconhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo do tempo. Desta forma, partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. **Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.**

QUESTÃO 35 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PA)/PLANEJAMENTO/ADMINISTRAÇÃO/2016) A respeito da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item subsequente.

Os princípios da administração pública gerencial, surgida no fim do século XX, incluem o combate ao nepotismo e à corrupção, por meio do controle rígido dos processos organizacionais e dos procedimentos operacionais, modo mais seguro de combatê-los.

Errado.

A questão está a tratar de **princípios da administração burocrática, e não gerencial**. De acordo com o PDRAE (abaixo, com alguns destaques):

No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios **racional-burocráticos**, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao **nepotismo**, **vícios** estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierár-

quicos rígidos e ao **concentrar-se no controle dos processos** e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica.

QUESTÃO 36 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE (TCE-PR)/ADMINISTRAÇÃO/

2016) Assinale a opção correta, a respeito de aspectos de governança, de governabilidade e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

- a)** O projeto das organizações sociais, previsto no PDRAE, tem por finalidade centralizar na administração pública o controle das atividades do setor de prestação de serviços não exclusivos.
- b)** O PDRAE foi elaborado com a finalidade de promover a reforma administrativa e financeira do Estado brasileiro em virtude da crise iniciada em meados da década de 80 do século passado e que se tornou evidente somente no final da década de 90.
- c)** O PDRAE ampliou o poder do Estado como executor direto de produção de bens, de serviços de infraestrutura e produção de alimentos e regulador de serviços sociais como educação, saúde e segurança.
- d)** A política de profissionalização do serviço público, contida no PDRAE, visa modernizar a administração burocrática no núcleo estratégico da administração pública.
- e)** A implementação de políticas públicas de maneira eficiente, prevista no PDRAE, caracteriza o aumento da governabilidade.

Letra d.

d) A política de profissionalização do serviço público, contida no PDRAE, visa modernizar a administração burocrática no núcleo estratégico da administração pública.

Correta. Segundo o PDRAE, no trecho que segue com grifos meus, foram objetivos para o núcleo estratégico (correspondente ao Governo, em sentido lato):

Aumentar a efetividade do núcleo estratégico, de forma que os objetivos democraticamente acordados sejam adequados e efetivamente alcançados.

Para isto, modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma **política de profissionalização do serviço público**, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho.

Dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos serviços não-exclusivos do Estado realizados em parceria com a sociedade.

Análise das demais alternativas.

a) O projeto das organizações sociais, previsto no PDRAE, tem por finalidade centralizar na administração pública o controle das atividades do setor de prestação de serviços não exclusivos.

Incorreta. Segundo o PDRAE (grifos meus):

O Projeto das Organizações Sociais tem como objetivo permitir a **descentralização** de atividades no setor de prestação de serviços não exclusivos, nos quais não existe o exercício do poder de Estado, a partir do pressuposto que esses serviços serão mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, forem realizados pelo setor público não estatal.

b) O PDRAE foi elaborado com a finalidade de promover a reforma administrativa e financeira do Estado brasileiro em virtude da crise iniciada em meados da década de 80 do século passado e que se tornou evidente somente no final da década de 90.

Incorreta. Segundo o PDRAE (grifos meus):

No Brasil, embora esteja presente desde os **anos 70**, a crise do Estado somente se tornará clara a partir da segunda metade dos **anos 80**. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

c) O PDRAE ampliou o poder do Estado como executor direto de produção de bens, de serviços de infraestrutura e produção de alimentos e regulador de serviços sociais como educação, saúde e segurança.

Incorreta. Segundo o PDRAE (grifos meus):

Com a reforma gerencial de 1995, (...) o Estado **reduz** seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano; para a democracia, na medida em que promovem cidadãos; e para uma distribuição de renda mais justa, que o mercado é incapaz de garantir, dada a oferta muito superior à demanda de mão de obra não especializada. Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

Destaca-se que, quanto à segurança, esta permanece como atividade exclusiva do Estado.

e) A implementação de políticas públicas de maneira eficiente, prevista no PDRAE, caracteriza o aumento da governabilidade.

Incorreta. Com o PDRAE, pretendeu-se reforçar a governança, ou seja, a capacidade de governo do Estado, e não a governabilidade. Segundo o PDRAE (grifos meus):

O governo brasileiro **não carece de “governabilidade”**, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa.

QUESTÃO 37 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRE PI)/ADMINISTRATIVA/2016)

A respeito da evolução histórica das reformas administrativas no Brasil e dos modelos teóricos de administração pública, assinale a opção correta.

- a)** A reorganização do poder público por meio da descentralização administrativa e flexibilização do sistema, com a criação dos entes da administração indireta, resulta do modelo gerencial implementado pelo plano diretor de reforma do aparelho do Estado.
- b)** A definição de critérios de seleção, a organização das instituições em hierarquias estabelecidas e os cargos com esfera de competência prevista em termos legais e sujeitos à disciplina são algumas das características do modelo administrativo racional-legal.
- c)** O modelo racional-legal, pautado na modernização e no gerencialismo, originou-se da administração pública burocrática, que é fundamentada em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.
- d)** O plano diretor de reforma do aparelho do Estado, ao introduzir o modelo racional-legal, predominante até a atualidade, representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

e) O modelo pós-burocrático, cujo principal objetivo é o abandono definitivo de todas as categorias da burocracia clássica, preconiza uma menor intervenção do Estado nas atividades econômicas.

Letra b.

A opção apresenta algumas características do modelo burocrático (racional-legal), que amparou a primeira reforma administrativa na década de 30, pelo governo de Getúlio Vargas.

A letra a está incorreta. Não foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que criou a administração indireta no Brasil. O Decreto-lei n. 200/1967 já previa a forma de organização da administração pública brasileira em direta e indireta.

A letra c está incorreta. O modelo racional-legal (burocracia) não é pautado na modernização e no gerencialismo. Já o patrimonialismo, e não a burocracia, é que se fundamenta em uma gestão impregnada de administração familiar, na qual não há distinção, pelos gestores, entre o público e o privado.

A letra d está incorreta. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) é baseado no modelo de administração pública gerencial, e representou uma significativa reforma e modernização da administração pública brasileira.

A letra e está incorreta. A burocracia não foi abandonada pelo gerencialismo, pois muitos dos seus princípios continuaram no modelo gerencial.

QUESTÃO 38 (CESPE - AUDITOR DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESPÍRITO SANTO/2012) Em vários aspectos, os métodos e técnicas de administração de órgãos públicos se aproximam dos utilizados na administração de entidades privadas. Com relação a esse assunto, julgue o item subsequente.

Entre as reformas administrativas implementadas no Brasil, a reforma gerencial, ocorrida em 1995, foi a única, nos últimos cem anos, a estabelecer penalidades e a tipificar como crime o descumprimento dos dispositivos legais válidos.

Errado.

Para alguns autores, a reforma gerencial da década de 1990 inclui, em uma perspectiva ampla, a Lei de Responsabilidade Fiscal, editada em 2000. No mesmo ano, foi publicada a Lei n. 10.028, que tipifica e define penalidades para vários crimes fiscais. Ainda assim, o item está incorreto, porque, **na reforma do governo militar, caracterizada pelo Decreto-lei n. 200/1967, também foi publicado um normativo (Decreto-lei n. 201/1967), que previa os crimes de responsabilidade dos prefeitos municipais.**

QUESTÃO 39 (CESPE - AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PE)/AUDITORIA DE CONTAS PÚBLICAS/2017) Acerca da redefinição do papel do Estado no Brasil e do modelo de Estado patrimonialista, julgue o seguinte item.

Com a reforma do Estado brasileiro, o Estado deixou de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e tornou-se o seu regulador e promotor.

Certo.

Segundo o PDRAE, a reforma do Estado deve ser entendida dentro do **contexto da redefinição do papel do Estado**, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

QUESTÃO 40

(CESPE - ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO (TCE-PE)/AUDITORIA

DE CONTAS PÚBLICAS/2017) Com relação às políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo, julgue o item a seguir.

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

Errado.

A incorreção da afirmação está no seu final, já que **o modelo de Estado de bem-estar social é o modelo que se vincula à gestão pública burocrática, e não a gerencial**, essa preconizada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

A ideia principal do Estado de Bem-Estar é a de um Estado que chama para si a solução dos problemas sociais emergentes, principalmente por meio de sua principal característica, a intervenção direta nos domínios econômico, social e cultural. Assim, de acordo com os postulados centrais do Estado de Bem-Estar Social, qualquer pessoa teria direito a cobertura da saúde e da educação pública (serviços públicos),

bem como auxílio em caso de desemprego e outros benefícios (pagamentos em dinheiro). Ou seja, o Estado institucional, com base em critérios igualitários para a distribuição de recursos, produtos e serviços, efetua a redistribuição adequada às necessidades como uma concepção de direitos que devem ser garantidos igualmente a todos cidadãos. Daí decorre o fato de o modelo ser chamado um modelo ou sistema institucional-redistributivo.

QUESTÃO 41 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE)/ADMINISTRAÇÃO/2017)

Acerca da reforma do aparelho do Estado no Brasil, do modelo de Estado burocrático e da intermediação de interesses, julgue o seguinte item.

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

Certo.

Segundo o PDRAE:

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

O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território.

Esses conceitos permitem distinguir a reforma do Estado da reforma do aparelho do Estado. **A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto que a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.** A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

QUESTÃO 42 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE)/ADMINISTRAÇÃO/2017)

Com relação à evolução da administração pública, julgue o item subsequente.

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

Errado.

O movimento queria uma administração mais eficiente e com mais qualidade!

Segundo o PDRAE, a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito:

está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.

QUESTÃO 43 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE)/JULGAMENTO/2017) No que se refere a aspectos históricos da administração pública brasileira, julgue o item a seguir.

A adoção de procedimentos sistemáticos para contratações públicas foi introduzida, no Brasil, juntamente com a nova administração pública, na década de 90 do século passado, seguindo-se a lógica do new public management, adotada na Inglaterra na década anterior.

Errado.

Não sabemos a que tipo de contratações públicas o examinador se refere: contratações no âmbito da gestão de pessoas (concursos públicos) ou no âmbito de compras (licitações e contratos). Ainda assim, ambos não foram introduzidos, no Brasil, juntamente com a nova administração pública.

A adoção por concurso público remonta à década de 1930, no governo Vargas. Já no âmbito das compras no setor público temos o Decreto n. 2.926, de 1862 (segundo reinado), primeira norma que regulamentava as compras e alienações. Algumas alterações ocorreram no decorrer do tempo, como em 1987 (governo Sarney), com os Decretos-lei n. 2.348 e 2.360.

Logo, **incorretas as duas perspectivas e, portanto, incorreto o item.**

QUESTÃO 44 (CESPE - ANALISTA DE GESTÃO (TCE-PE)/ADMINISTRAÇÃO/2017)

Com relação à evolução da administração pública, julgue o item subsequente.

Durante o governo de Juscelino Kubitschek (JK), visando dar maior agilidade ao alcance dos objetivos do plano de metas, a administração indireta passou a participar ativamente da execução das políticas de governo, uma vez que a administração direta era tida como lenta e defasada.

Certo.

De 31 de janeiro de 1956 até 31 de janeiro de 1961, Juscelino Kubitschek de Oliveira assume o poder. O governo de Juscelino Kubitschek foi conhecido como “Estado desenvolvimentista”, tendo como lema desenvolver “50 anos em 5”. Nesse sentido, foram **criadas estruturas paralelas na Administração indireta como forma de contornar os problemas da centralização e rigidez presentes na Administração direta** sem, no entanto, criar conflitos que uma eventual reforma representaria.

Essas estruturas paralelas eram mais flexíveis, tecnocráticas e modernas. Com efeito, instituiu-se o **Conselho de Desenvolvimento**, que atuava através de grupos de executivos responsáveis por orientar e dirigir as estruturas especializadas. Além disso, foram criadas comissões especiais, como a **Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA)**, que visava realizar estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais, e a **Comissão de Simplificação Burocrática (COSB)**, que visava à elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços.

Por oportuno, destacamos que esse intuito acabou por provocar um exagero das autonomias às entidades administrativas (Administração Indireta).

QUESTÃO 45 (CESPE - PROFESSOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA (SEDF) /ADMINISTRAÇÃO/2017) Acerca da estrutura administrativa do Estado e de assuntos correlatos, julgue o próximo item.

A perspectiva de reforma do Estado moderno subdivide a administração pública em quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado.

Nessa perspectiva, considera-se que as agências reguladoras pertencem ao setor do núcleo estratégico.

Errado.

As agências reguladoras pertencem ao setor de **atividades exclusivas**.

Segundo o PDRAE, no aparelho do Estado é possível distinguir quatro setores:

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 desse 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.

QUESTÃO 46 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (TRE PE)/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2017) A reforma do aparelho do Estado inclui a dimensão institucional-legal, que visa

- a)** aumentar a governabilidade do Estado por meio da capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência.
- b)** suprimir os elementos patrimonialistas existentes no Estado para implantar uma administração por objetivos.
- c)** mudar a mentalidade, que passe da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, própria da administração gerencial.

- d)** descentralizar a estrutura organizacional por meio da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas e as regulatórias e as organizações sociais.
- e)** ampliar a autonomia e introduzir três novas formas de responsabilização dos gestores: administração por resultados, competição administrada por excelência e controle social.

Letra d.

Segundo o PDRAE, a estratégia de transição para uma administração pública gerencial previa – na dimensão institucional-legal – a elaboração de projeto de lei que permitiria a “publicização” dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, sua **transferência do setor estatal para o público não estatal**, onde assumiriam a forma de “**organizações sociais**”.

O Projeto das Organizações Sociais tinha como objetivo permitir a **descentralização de atividades** no setor de prestação de serviços não exclusivos, nos quais não existem o exercício do poder de Estado, a partir do pressuposto que esses serviços seriam mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, fossem realizados pelo setor público não estatal.

Entende-se por “organizações sociais” as entidades de direito privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim ter direito à dotação orçamentária.

As organizações sociais teriam autonomia financeira e administrativa, respeitadas condições descritas em lei específica como, por exemplo, a forma de composição de seus conselhos de administração, prevenindo-se, deste modo, a privatização ou a feudalização dessas entidades. Elas receberiam recursos orçamentários, podendo obter outros ingressos através da prestação de serviços, doações, legados, financiamentos, etc.

As entidades que obtivessem a qualidade de organizações sociais gozariam de maior autonomia administrativa, e, em compensação, seus dirigentes teriam maior responsabilidade pelo seu destino. Por outro lado, buscava-se, através das organizações sociais, uma maior participação social, na medida em que elas seriam objeto de um controle direto da sociedade – através de seus conselhos de administração – recrutado no nível da comunidade à qual a organização servisse. Adicionalmente, buscava-se uma maior parceria com a sociedade, que deveria financiar uma parte menor, mas significativa, dos custos dos serviços prestados.

A transformação dos serviços não exclusivos estatais em organizações sociais ocorreria de forma voluntária, a partir da iniciativa dos respectivos ministros, através de um Programa Nacional de Publicização, nos quais teriam prioridade os hospitais, as universidades e escolas técnicas, os centros de pesquisa, as bibliotecas e os museus.

QUESTÃO 47 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STM)/ADMINISTRATIVA/2018)

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

Na década de 60 do século passado, instituiu-se a administração para o desenvolvimento, marcada pela criação de órgãos da administração indireta.

Anulada.

O gabarito preliminar foi dado como certo. Porém, a banca anulou o item sob a seguinte justificativa: "A utilização do termo "órgãos" prejudicou o julgamento objetivo do item."

De fato, o Decreto-lei 200/67, apesar de estar no contexto da gestão burocrática, é considerado a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, ou seja, um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática.

Também é fato que a principal característica da reforma administrativa proposta pelo Decreto-lei 200/67 foi a **descentralização e flexibilização administrativa** proporcionada por intermédio das entidades da Administração Indireta. Daí decorre o nome “administração para o desenvolvimento”.

A expressão “órgão”, em seu sentido amplo, alcança tanto a Administração Direta (AD) como a Administração Indireta (AI). E aqui foi esse o sentido do termo. No entanto, em sentido estrito, “órgão” está vinculado à AD, e “entidades”, à AI. Daí o motivo da dúvida e a consequente anulação!

Em âmbito federal, o conceito de órgão público é encontrado na lei geral de processo administrativo (Lei n. 9.784/1999), no § 2º do art. 1º:

§ 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I – órgão – a unidade de atuação integrante da estrutura da Administração direta e da estrutura da Administração indireta;

Perceba que, em leitura atenta ao dispositivo, os órgãos integram a estrutura da Administração Direta e Indireta. Só faz reforçar que o processo de desconcentração (criação de órgãos) pode ocorrer no processo de descentralização. Enfim, é possível existir um órgão no interior de uma entidade da Administração Indireta, como as superintendências de autarquia em dois ou mais Estados da federação.

QUESTÃO 48 (CESPE - ANALISTA ADMINISTRATIVO (EBSERH)/ADMINISTRAÇÃO/2018) A respeito da evolução da administração pública brasileira, julgue o próximo item.

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

Errado.

A profissionalização de cargos públicos foi adotada na administração pública **burocrática**, como medida para combater o nepotismo, prática muito comum no modelo de administração pública patrimonialista.

Segundo Paludo (2018)², a partir da

reforma empreendida no Governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a Administração Pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no **surgimento das primeiras carreiras burocráticas** e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público.

QUESTÃO 49 (CESPE - Analista Administrativo (EBSERH)/Administração/2018)

A respeito da evolução da administração pública brasileira, julgue o próximo item. Durante o governo de Getúlio Vargas, implementou-se a chamada reforma burocrática, que buscava fortalecer a meritocracia e a profissionalização na gestão pública.

Certo.

Exatamente! A reforma burocrática foi implementada no Governo Vargas, nos anos 30, e teve como um dos seus objetivos fortalecer a meritocracia e a profissionalização, para combater a prática do nepotismo, caracterizado pelo uso dos cargos públicos como moeda de troca de favores.

QUESTÃO 50 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO (TCE-MG)/ADMINISTRAÇÃO/2018) A reforma administrativa que transferiu atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, como uma estratégia de superação da rigidez burocrática, foi realizada no século passado,

² PALUDO, A. V. Administração Pública. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

- a) em meados dos anos 70, com a criação da Secretaria de Modernização (SEMOR).
- b) no começo da década de 80, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PrND).
- c) em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado.
- d) na década de 30, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
- e) no fim da década de 60, por meio do Decreto-lei n. 200/1967.

Letra e.

O Decreto-Lei n. 200/67 teve como principal característica a descentralização para a administração indireta, flexibilizando a administração para melhor operacionalizar as atividades econômicas do Estado. A norma é considerada como o primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

QUESTÃO 51 (CESPE - ANALISTA JUDICIÁRIO (STJ)/ADMINISTRATIVA/2018)

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

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

Errado.

A ideologia do formalismo é característica da administração burocrática, mas **a recompensa pelo desempenho refere-se ao paradigma gerencial.**

As demais afirmações estão corretas, de acordo com o PDRAE. Vejamos:

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

QUESTÃO 52 (CESPE - TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA (EBSERH)/2018) Acerca da evolução da administração pública no Brasil após 1930, julgue o item a seguir. O Decreto-lei n. 200/1967 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Certo.

De fato, o Decreto-Lei 200/67 teve a intenção de superar a rigidez burocrática da administração pública e com isso transferiu as atividades de produção de bens e serviços para as entidades de administração indireta.

QUESTÃO 53 (CESPE - ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO (TCE-MG)/ADMINISTRAÇÃO/2018) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, um dos fatores para a crise do Estado é o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado. Nos países desenvolvidos, essa estratégia estatizante é simbolizada pelo Estado

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

Letra e.

O Estado do Bem-Estar Social caracterizou-se por ser um modelo excessivamente interventor. Esse modelo surgiu nos países desenvolvidos no pós Segunda Guerra e objetivava diminuir a tensão e os conflitos sociais gerados pelo capitalismo. Um modelo capitalista livre de intervenção estatal demonstrou ser gerador de desigualdades sociais, gerando tensões e conflitos.

Assim, esse modelo sugere a intervenção do Estado para garantir padrões mínimos de saúde, educação, habitação, etc. Porém, o modelo ocasionou uma crise fiscal, derivada da incapacidade de o Estado conseguir manter essa estratégia estatizante por longos períodos.

QUESTÃO 54 (CEBRASPE (CESPE) - ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURA-DORIA (PGE PE)/GESTÃO PÚBLICA/2019) Acerca da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

A reforma administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei n. 200/1967 centralizou a execução das atividades da administração federal evitando o descontrole dos gastos públicos.

Errado.

Na realidade, a reforma administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei n. 200/1967 **descentralizou** a execução das atividades da administração federal. Vejamos:

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

Portanto, em 1967, tivemos **centralização** política, **centralização** de recursos e **descentralização** administrativa.

QUESTÃO 55 (CEBRASPE (CESPE) - ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURA-DORIA (PGE PE)/GESTÃO PÚBLICA/2019) Acerca da evolução da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

O Decreto-Lei n. 200/1967 representou uma primeira tentativa de reforma gerencial que procurou substituir a administração pública burocrática por uma administração voltada para o desenvolvimento.

Certo.

Foi em 1967, por meio do Decreto-Lei n. 200/1967, que surgiu a primeira tentativa de reforma gerencial, ou seja, a voltada para os resultados, e não mais para os processos.

QUESTÃO 56 (CEBRASPE (CESPE) - ANALISTA DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS (SLU DF) /ADMINISTRAÇÃO/2019) No que se refere à administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item seguinte. Servindo aos níveis governamentais federal, estadual e municipal, a reforma gerencial visava enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

Certo.

De acordo com Paludo (2013),

no âmbito da reforma gerencial, desenha-se um cenário em que o setor público e o setor privado devem caminhar juntos na busca de soluções para o atendimento das demandas sociais e para a melhoria na prestação dos serviços públicos.

Tanto é que a Administração Pública adapta o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) voltado para o setor privado e cria o MEG-P.



SANOTAÇÕES



SANOTAÇÕES

**NÃO SE ESQUEÇA DE
AVALIAR ESTA AULA!**

**SUA OPINIÃO É MUITO IMPORTANTE
PARA MELHORARMOS AINDA MAIS
NOSSOS MATERIAIS.**

**ESPERAMOS QUE TENHA GOSTADO
DESTA AULA!**

**PARA AVALIAR, BASTA CLICAR EM LER
A AULA E, DEPOIS, EM AVALIAR AULA.**

AVALIAR 

