

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Modelos Teóricos de Administração  
Pública



Livro Eletrônico



# SUMÁRIO

Modelos de Administração Pública .....	3
1. Noções Preliminares .....	3
2. Administração Patrimonialista .....	3
3. Administração Burocrática .....	5
3.1. Conceito de Burocracia.....	5
3.2. Tipologias de Dominação.....	6
3.3. Gestão Pública Burocrática .....	7
4. Administração Gerencial (Nova Gestão Pública ou Modelo Pós-Burocrático) .....	13
4.1. Origem, Conceito e Contexto .....	13
4.2. Características .....	15
4.3. Fases ou Estágios do Modelo Gerencial.....	20
Resumo .....	24
Mapa Mental.....	27
Questões de Concurso.....	28
Gabarito .....	61

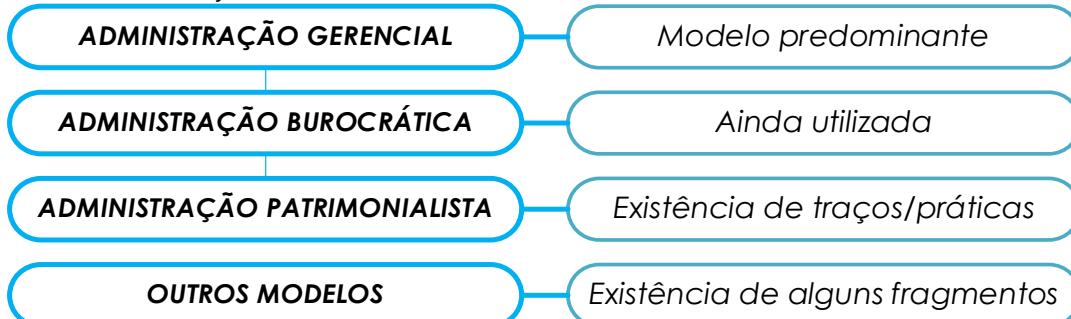
# MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 1. NOÇÕES PRELIMINARES

Considerando a evolução histórica da gestão pública, podemos destacar três modelos teóricos de Gestão Pública: a administração **patrimonialista**, a administração **burocrática** e a administração **gerencial**.

Sinteticamente, podemos afirmar que em cada período da administração pública se destacou um desses modelos elencados; no entanto, embora haja a predominância de um modelo, traços de outros modelos podem ser notados no seio da gestão pública.

Atualmente, o modelo predominante adotado é gerencial, mas fragmentos de todos as outras teorias podem ser encontradas na gestão pública. Segundo Paludo (2016)<sup>1</sup>, “a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais”.



**001. (INÉDITA)** Teoricamente, a Administração Pública fundamenta-se sob três modelos: Patrimonialista, Burocrático e Moderno.



Como visto, os três modelos são: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial.

**Errado.**

## 2. ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

A administração patrimonialista era baseada nos Estados absolutistas firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do monarca se confundia com o patrimônio público.

Em suma, no patrimonialismo, a gestão pública apresenta-se como assunto de interesse particular do soberano. Um claro exemplo dessa confusão ocorria nas monarquias absolutistas, onde a propriedade do rei - suas terras e seus tesouros - se confundiam nos seus aspectos

<sup>1</sup> PALUDO, A. V. **Administração pública**. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

público e particular: rendas e despesas se aplicavam, sem discriminação normativa prévia, nos gastos da família ou em bens e serviços de utilidade geral.

Da mesma forma, para o funcionário “patrimonial”, as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem se relacionam a direitos pessoais do funcionário, e não a interesses objetivos.

Na administração patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma **extensão do poder do soberano**, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Também, no modelo não existiam **carreiras organizadas no serviço público**, nem **divisão do trabalho** e nem **controles efetivos**.

Os cargos existentes eram de livre nomeação do soberano, que os ocupava com seus parentes e demais amigos. Também havia a troca de favores, ou seja, negociavam-se cargos públicos em troca de interesses políticos ou econômicos. Assim, um cargo público era considerado um bem pessoal, sendo repassado de forma hereditária. Nesse sentido, diz, ainda, que os cargos públicos eram considerados **prebendas** ou **sinecuras**. Em síntese, prebenda é uma ocupação rendosa e com pouco trabalho; sinecura refere-se a emprego cujas funções não se exercem.

Portanto, as principais características desse modelo são:

- O soberano era tratado como um deus. Esse modelo de administração pública também tem como característica a manifestação da dominação tradicional, na qual os súditos, seja por motivo de costume ou tradição, submetem-se à autoridade do governante que, nesse caso, se apresentaria na figura do rei.
- O Estado funcionava como uma propriedade do soberano e a administração era uma extensão de seu poder. Logo, era impermeável à participação social ou privada.
- 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.
- Prevalecimento 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. Assim, a organização do Estado se limitava aos serviços de segurança do soberano, o serviço de justiça, que era exercido, muitas vezes, pelo próprio soberano, e o serviço de arrecadação.

## DIRETO DO CONCURSO

**002. (FCC/ADAPTADA)** Entre as características próprias do modelo de Administração Pública patrimonialista destaca-se a disseminação de práticas como clientelismo e nepotismo.



O clientelismo é um tipo de relação política, em que uma pessoa dá proteção à outra em troca de apoio. O nepotismo nada mais é que o favoritismo para com parentes.

**Certo.**

Por fim, em contraposição ao modelo burocrático, no patrimonialismo o servidor não tem salário fixo, vivendo, segundo Max Weber:

- da alimentação na mesa do senhor;
- de emolumentos provenientes de bens e dinheiros do senhor;
- de terras funcionais;
- de oportunidades apropriadas de rendas, taxas ou impostos (degeneração); e
- de feudos.

## DIRETO DO CONCURSO

**003.** (CESPE) O modelo de gestão patrimonialista caracteriza-se pela fusão entre as noções de soberania, pertencente à esfera pública, e patrimônio, concernente à esfera privada.



O patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância na distinção entre o patrimônio público e o patrimônio privado. Assim, a confusão entre os bens públicos e os bens particulares é uma das mais evidentes características do modelo de gestão patrimonialista.

**Certo.**

## 3. ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

### 3.1. CONCEITO DE BUROCRACIA

A expressão “Burocracia” se desenvolveu sob as concepções formuladas pelo economista e sociólogo Max Weber. Para Weber, a burocracia é uma forma ideal de organização humana que se baseia na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos - a racionalidade - a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

O termo burocracia pode ser analisado sob diversos conceitos, mas a definição predominante em provas é aquela que considera a burocracia como um **aparato técnico-administrativo, composto por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro de um sistema social**.

## DIRETO DO CONCURSO

**004.** (CESPE) A burocratização é um fenômeno típico e exclusivo da administração pública.



O termo burocratização está sendo utilizado, no contexto da questão, em seu sentido leigo ou vulgar, ou seja, como sinônimo de lentidão, excesso de papelório. Assim, é um fenômeno que pode ser visto tanto em empresas privadas como no setor público, sem dúvidas!

**Errado.**

### 3.2. TIPOLOGIAS DE DOMINAÇÃO

Weber (1991)<sup>2</sup> defende que a burocracia é um referencial teórico ancorado em um esquema conceitual de tipos de dominação. Dominação é definida como a probabilidade de encontrar obediência a uma norma de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis.

Assim, a obediência ao chefe, geralmente, está assegurada por um “sistema de dominação”, assim representado: dominação **tradicional**, dominação **carismática** e dominação **racional-legal**.

A dominação **tradicional** (sociedade tradicional) ocorre na situação em que a obediência se dá por motivos de hábito, onde tal comportamento já faz parte dos costumes e está enraizada na cultura da sociedade. Para Weber, toda dominação tradicional tende ao patrimonialismo. Exemplo: os filhos obedecem aos pais por uma relação de fidelidade há muito estabelecida e respeitada.

A dominação **carismática** (sociedade carismática) sustenta-se pela crença dos subordinados nas qualidades dos superiores. Essas qualidades podem ser naturais ou sobrenaturais. Exemplo: liderança destacada de membro de uma equipe por suas capacidades técnicas e conceituais ou uma liderança religiosa que arrebata multidões.

A dominação **legal, racional-legal ou burocrática** (sociedade legal) refere-se à submissão coletiva a um conjunto de regras formalmente definidas e aceitas por todos os integrantes. Essas regras determinam a quem e a quem se deve obedecer. Essa opção é a que descreve corretamente a concepção weberiana de autoridade burocrática. Exemplo: empregado que recebe ordens de um superior, de acordo com cláusulas de contrato assinado ou de uma norma.

<sup>2</sup> WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, vol. I, 1991.



**Obs.:** A expressão “burocracia” nem sempre é referenciada como o modelo racional-legal idealizado por Max Weber. A expressão já era utilizada desde o século 18 para designar as repartições públicas, aqueles que administravam a coisa pública, como por exemplo, as forças armadas, a polícia e o sistema de justiça.

## DIRETO DO CONCURSO

**005.** (FUNRIO) O tipo de dominação, característica do modelo burocrático, baseada na crença, na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação, é a que se chama dominação tradicional.



O tipo de dominação que é característico do modelo burocrático é a legal, também chamada de racional-legal ou burocrática.

**Errado.**

## 3.3. GESTÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

### 3.3.1. Origem

O modelo de administração pública burocrática surge na época do modelo estatal conhecido por Estado Liberal, cujos marcos caracterizadores foram a Revolução Francesa e a Revolução Industrial. Esse modelo, que se utiliza de um conjunto de medidas cujo propósito consiste na defesa da coisa pública, surge com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeavam as administrações precedentes, sobretudo as baseadas no modelo dos Estados absolutistas.

## DIRETO DO CONCURSO

**006.** (FCC) O modelo burocrático de Administração pública costuma ser criticado pelo excesso de rigidez; contudo, um outro aspecto deste que costuma ser ressaltado pela literatura

consiste na meritocracia, buscando a superação do clientelismo e nepotismo próprios do antecedente modelo patrimonialista.



A implantação da administração pública burocrática visava superar as deficiências do patrimonialismo, por meio de um modelo racional-legal, incluindo-se a meritocracia como superação ao clientelismo e nepotismo.

**Certo.**

**007.** (VUNESP) No seu sentido técnico e acadêmico, a burocração pública tem como sinônimo lerdão, carimbos, excesso de autoridade, ou seja, algo que tende a “não funcionar direito”.



Não! Esse é o sentido leigo e vulgar para o termo. No seu sentido técnico e acadêmico, a burocração pública tem como sinônimo eficiência, ou seja, busca-se um serviço público célere, com os menores custos e os melhores resultados.

**Errado.**

### 3.3.2. Características

A burocração é a organização com base na eficiência e, para que ocorra essa eficiência, é necessário que tudo seja detalhado antecipadamente. Assim, esse modelo está baseado em alguns pilares ou características:

- Almeja defender a coisa pública contra o patrimonialismo, exercendo **rígido controle sobre os possíveis abusos** contra o patrimônio público.
- É orientado para a **racionalidade absoluta**. O caráter “racional” da burocração significa escolher, racionalmente, os meios adequados para o alcance dos fins desejados, privilegiando o aspecto organizacional.
- Prevê o **controle rígido e antecipado dos processos e procedimentos** (*controle a priori*) como o meio mais seguro para evitar o nepotismo e a corrupção. Esse controle passo a passo tem o pressuposto da desconfiança total. Daí surge a autorreferência da burocração, que se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar outras perspectivas externas. A autorreferência significa que o modelo burocrático não considera o ambiente onde está inserido, tornando-se um sistema fechado sobre si mesmo.
- Baseia-se em **regras, normas e regulamentos** (legalidade), visando economia de esforços, padronização dentro da organização, redução de custos e de erros, formalidade dos processos, completa previsibilidade de funcionamento, dentre outros - formalismo, rigidez e rigor técnico.



Como este modelo de administração tem como uma de suas características a previsibilidade, então é correto afirmar que também pressupõe uma aversão a riscos. O risco, nesse modelo, é praticamente ofensivo!

- Enfatiza a **impessoalidade** nas relações, com a distribuição de atividades feita em termos de cargas e funções, e não de pessoas envolvidas. Para a burocracia, as pessoas vêm e vão, mas os cargos e funções permanecem.
- Promove a **hierarquia**, estabelecendo os cargos segundo princípios escalares (estrutura fortemente verticalizada), onde cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.
- Utiliza a **separação entre planejamento e execução** das atividades no contexto organizacional. A separação entre planejamento e execução dá contornos práticos à distinção entre os políticos e os burocratas, na qual a política é responsável pela elaboração de objetivos e a administração pública é responsável por transformar as decisões em ações concretas.



Na burocracia, essa ideia de separação é interna. Ou seja, o pessoal interno que formula não executa. Note que a burocracia é centralizadora. No gerencialismo, temos a participação de agentes privados. Aí, nesse caso, a separação é externa, ou seja, considerando a atividade fim. Aqui a Administração Pública mais planeja e os agentes privados participativos executam. Por exemplo, o planejamento da educação é do Estado, mas a execução pode ser estendida aos agentes privados.

- A escolha das pessoas é baseada no **mérito** e na **competência técnica**. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e titulações para a admissão de pessoal.
- A **estabilidade do servidor público** é entendida como a garantia para o exercício isento da função. É vista como algo necessário ao desempenho das atribuições do cargo, como forma de livre exercício, isento e livre de pressões políticas ou qualquer outro tipo de ingerência.
- Busca a **profissionalização**, ou seja, a especialização de seu pessoal. Desse contexto, surgem algumas características dos ocupantes dos cargos públicos:
  - são pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo;
  - são nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos;
  - têm competências funcionais fixas;
  - são remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria dos casos com direito à aposentadoria;

- o salário está escalonado segundo a posição na hierarquia, segundo a responsabilidade do cargo e o princípio da correspondência à posição social;
- o cargo é exercido como profissão única ou principal;
- têm a perspectiva de uma carreira: progressão por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores;
- trabalham em “separação absoluta dos meios administrativos” e sem apropriação do cargo; e
- estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.

## DIRETO DO CONCURSO

**008.** (CESPE) Um gestor público que adota práticas de gestão autorreferidas, com foco na gestão de processos e com racionalidade absoluta, emprega princípios típicos da administração pública burocrática.



O modelo burocrático apresenta uma gestão autorreferida, ou seja, uma visão para dentro, apenas para si). A racionalidade absoluta significa escolher, racionalmente, os meios adequados para o alcance dos fins desejados, privilegiando o aspecto organizacional.

**Certo.**

**009.** (FUNDATÉC/ADAPTADA) Evidencia um exemplo de implementação do modelo de administração pública burocrática a previsão de normas que estabelecem formas para a prática de atos ou do processo administrativo.



O modelo burocrático prevê o controle rígido e antecipado dos processos e procedimentos (controle a priori), baseando-se, exclusivamente, em regras, normas e regulamentos (legalidade).

**Certo.**

### 3.3.3. Vantagens

As vantagens são as **consequências positivas** das características do modelo. Podem ser citadas como vantagens da burocracia:

- Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização;
- Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres;
- Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos;

- Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la;
- Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito;
- Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica;
- Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros;
- Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal;
- Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarreirar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

## DIRETO DO CONCURSO

**010.** (ISS-SP/ADAPTADA) A Administração Pública Burocrática surge na Europa, na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal. Sobre a Administração Pública Burocrática, é correto afirmar que sua qualidade fundamental é a efetividade no controle dos abusos.



De fato, uma gestão burocrática eficiente promove a confiabilidade e a transferência, haja vista seus procedimentos serem formais e conhecidos.

**Certo.**

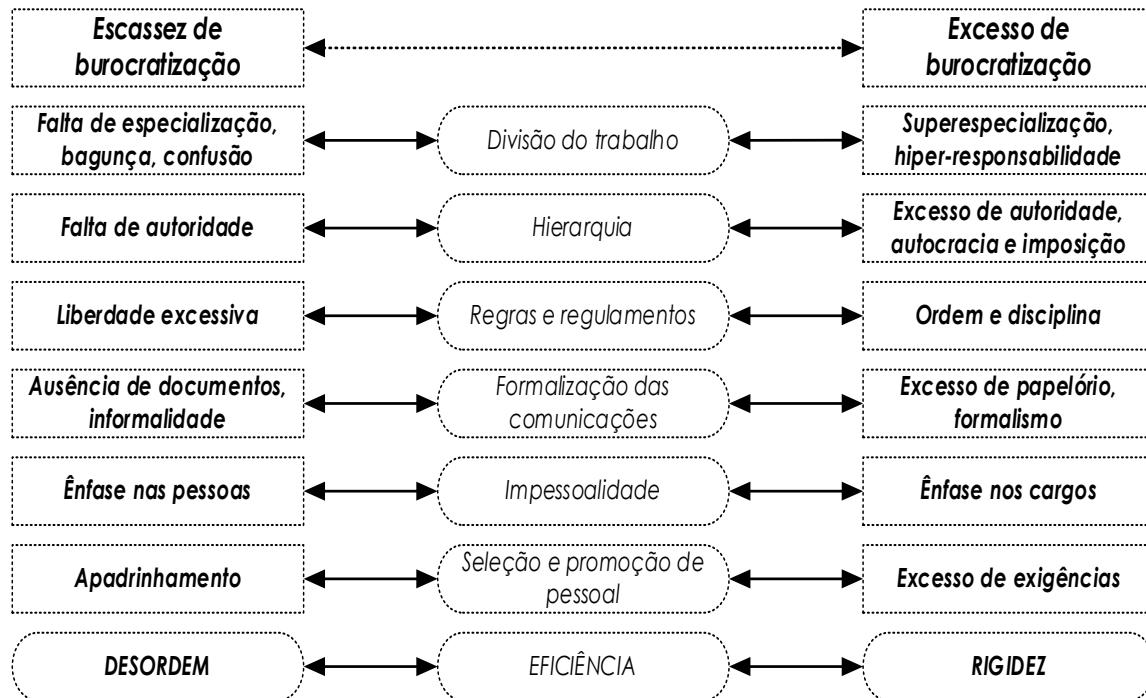
### 3.3.4. Desvantagens (Disfunções)

Apesar de suas características e vantagens, a experiência burocrática na Administração Pública não apresentou, na prática, o que se havia previsto sobre o modelo. Essas **consequências negativas** da burocacia são conhecidas como as disfunções burocráticas ou buropatologias:

- Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- Resistência às mudanças;
- Despersonalização dos relacionamentos;

- Categorização como base do processo decisório;
- Superconformidade às rotinas e regulamentos; e
- Exibição de sinais de autoridade.

Sobre isso, Chiavenato (2003)<sup>3</sup> apresenta um esquema que vale mais do que mil palavras. Observe:



**011. (INÉDITA)** São exemplos de disfunções da burocracia a internalização das normas, a impessoalidade do relacionamento e a exibição de sinais de autoridade.



Fique ligado(a) que o item pede disfunções (desvantagens), e não características! Assim, a internalização das normas e a exibição de sinais de autoridade, de fato, são disfunções do modelo. No entanto, a impessoalidade do relacionamento não é uma disfunção, mas uma característica. Para estar correta a assertiva, no lugar de impessoalidade do relacionamento, deveria constar a categorização do relacionamento.

**Errado.**

<sup>3</sup> CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

## 4. ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL (Nova Gestão Pública ou Modelo Pós-Burocrático)

### 4.1. ORIGEM, CONCEITO E CONTEXTO

A administração gerencial tem sua origem relacionada com as mudanças ocorridas nas administrações públicas de alguns países a partir da década de 1970 (Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália). Por isso, comumente, as provas fazem menção a outros três termos sinônimos da administração pública gerencial: *New Public Management* (NPM), que significa Nova Gestão Pública (NGP) e modelo pós-burocrático.

**Obs.:** Na realidade, *New Public Management* (NPM) é o nome dado ao conjunto de doutrinas administrativas, cujo escopo era implementar, na seara pública, princípios gerenciais das empresas privadas.

O termo gerencial nos remete à introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração Pública, que, de regra, são oriundas da iniciativa privada.

Christopher Hood (1991)<sup>4</sup> foi quem primeiro formulou o conceito de “Nova Gestão Pública”, enumerando sete elementos principais desse modelo de gestão: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) definiu a “Administração Pública gerencial” 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” (BRASIL, 1995)<sup>5</sup>.



A Administração gerencial é formalizada no Brasil em 1995, com o PDRAE. O surgimento oficial da administração gerencial no Brasil aconteceu com a reforma administrativa que FHC implementou em seu governo, pelos mesmos motivos que originaram seu surgimento em outros países: a estagnação gerencial provocada pelo modelo burocrático de gestão.

O PDRAE foi o documento que dava as orientações gerais do plano. Outra manifestação desse modelo acontece com o decreto de 1967. Mas isso só deve ser considerado em prova se a ban-

<sup>4</sup> HOOD, C. **Public management for all seasons?** In: Public Administration, Londres, v.69, n. 01, 1991, p. 03-19.

<sup>5</sup> BRASIL. MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: MARE, 1995.

ca for enfática, como algo do tipo, “a primeira manifestação, ainda que tímida, da administração pública gerencial no Brasil ocorreu com o decreto 200/67, que era bastante descentralizador.

Em 1998, o Conselho Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD), objetivando fazer uma adaptação da experiência da NGP nos países em países anglo-saxônicos, anunciou um documento em que apresentou as características que deveriam ser observadas para a implementação da “Nova Gestão Pública” na América Latina, conforme segue: profissionalização da alta burocracia; transparência e responsabilização; descentralização na execução dos serviços públicos; desconcentração organizacional nas atividades exclusivas do Estado; controle dos resultados; novas formas de controle; duas formas de unidades administrativas autônomas: agências que realizam atividades exclusivas de Estado e agências descentralizadas, que atuam nos serviços sociais e científicos; orientação da prestação dos serviços para o cidadão-usuário; modificar o papel da burocracia com relação à democratização do Poder público (CLAD, 1999)<sup>6</sup>.

Esse movimento, iniciado na Europa, América do Norte e Oceania, chega também na América Latina e, segundo Norberto Bobbio<sup>7</sup>, em resposta à recessão acentuada pela qual alguns países atravessavam na década de 80, fazendo com que os formuladores de políticas públicas de alguns países iniciassem as críticas ao “Estado de serviços sociais”, ou seja, ao modelo burocrático.

Segundo escreve Paludo (2016)<sup>8</sup>, o mundo mudou, a sociedade mudou e as pessoas mudaram, assim como a economia das nações apresentou grandes mudanças e tecnologias inusitadas surgiram. A competitividade das nações, a eficiência na administração e a busca por resultados se tornaram palavras de ordem.

Para o autor, o Estado político estava em crise e procurava redefinir seu papel. Era necessário que a Administração Pública também mudasse para dar conta de atender às exigências da nova ordem mundial, e à expansão das funções econômicas e sociais do Estado.

José Matias Pereira<sup>9</sup> destaca quatro fatores socioeconômicos que contribuíram decisivamente para agravar a crise do Estado gerada no pós-guerra:

1. **Crise econômica mundial:** iniciada em meados dos anos 70, foi-se agravando ao longo dos anos 80. As economias da maioria dos países enfrentaram um grande período recessivo, sem o retorno aos índices de crescimento econômico atingidos nas décadas de 50 e 60.

<sup>6</sup> CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO - CLAD. *Uma nova gestão pública para a América Latina*. In: Revista do Serviço Público, Brasília, ano 50, n. 01, Janeiro/Março, 1999, p.121-144.

<sup>7</sup> BOBBIO, N. *Dicionário de política*. Brasília: Universidade de Brasília. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2000.

<sup>8</sup> PALUDO, A. V. *Administração pública*. 5.ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

<sup>9</sup> PEREIRA, J. M. *Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 1-17, abril/junho 2005.

2. **Crise fiscal do Estado:** após várias décadas de crescimento, apoiada no modelo econômico proposto por Keynes (ativa intervenção estatal na economia), a maioria dos governos não tinha mais como financiar seus déficits. À medida que ficavam mais endividados, os governos elevavam a carga tributária para cobrir os déficits, mas sem necessariamente manter serviços de qualidade ou até mesmo melhorá-los. Essa situação provocou uma grande revolta nos contribuintes, principalmente porque eles não conseguiam enxergar uma relação direta entre o acréscimo nos tributos e a melhoria dos serviços públicos. Ou seja, havia um problema de conflito de interesses: enquanto os Estados estavam sobrecarregados de atividades e com recursos escassos para realizá-las, a sociedade organizada não queria perder tudo o que já havia conquistado.
3. **Crise de governabilidade:** os governos mostravam-se incapazes para resolver os problemas econômicos e sociais de seus países, o que levou diversos deles a sofrerem crise de governabilidade.
4. **Emergência da globalização e das inovações tecnológicas:** as profundas transformações que ocorreram na economia e no setor produtivo também refletiram no Estado. Com o aumento do número de empresas transnacionais e os grandes fluxos financeiros e internacionais, os Estados nacionais tiveram seus controles enfraquecidos, o que implicou perda de parcela significativa de poder de definição de suas políticas macroeconômicas.

## DIRETO DO CONCURSO

**012.** (FGV/ADAPTADA) Uma característica importante do movimento da Nova Gestão Pública (New Public Management) é o do trabalho em rede, por meio do desenvolvimento da força de trabalho do setor público, reduzindo a necessidade de informatização e automatização dos processos, e garantindo a empregabilidade.



A afirmativa se contradiz. Ora, pela sua natureza descentralizada e por ter participantes com grau de independência, o trabalho em rede se beneficia da informatização e automatização. Logo, não há redução desse movimento, mas aumento necessário!

**Errado.**

## 4.2. CARACTERÍSTICAS

Importante destaque e sempre constantes em cobranças de provas são as características do modelo gerencial apresentadas pela doutrina e pelo PDRAE. Para facilitar nossos estudos, vamos fazer um “desmembramento” em tópicos, considerando o aprofundamento dado pelas bancas.

- Emerge na segunda metade do século XX, em resposta à **expansão das funções econômicas/sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização** da economia mundial.
- Inclui a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o **cidadão** como beneficiário. Assim, desloca a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins), com orientação para o cidadão-cliente.
- É orientado, predominantemente, pelos valores da **eficiência, qualidade e produtividade** na prestação de serviços públicos.
- Transição do enfoque estrutural (modelo burocrático), com ênfase na organização formal, nas regras e nas estruturas organizacionais, para o **enfoque relacional**, que prioriza aspectos da organização informal e elementos comportamentais.
- **Não rompe definitivamente com a gestão burocrática**, inclusive mantendo e 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, a recompensa pelo desempenho, a capacitação permanente, o treinamento sistemático, profissionalização da administração pública, dentre outros.
- Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocacia tradicional. Enquanto a administração burocrática concentra o controle nos processos e procedimento (*controle a priori*), a administração gerencial enfatiza a **forma de controle baseada nos resultados** (*controle a posteriori*).

**Obs.:** Em relação à essa característica, fique atento para o fato de que não há mudança na amplitude, mas deslocamento da ênfase dos controles de processos “a priori” para controle de resultados “a posteriori”. É importante destacar que não há substituição por completa do controle. No modelo burocrático, o controle é essencialmente por processos ou procedimentos (a priori). Na administração gerencial, altera-se a ênfase para o controle de resultados (a posteriori), mas o controle de processos continua a existir. Assim, na administração pública gerencial temos a característica tanto da eficiência quanto da eficácia (resultados).

Inclusive, salientamos que a banca FCC já cobrou isso de uma forma bem sutil. A administração pública gerencial possui como uma de suas metodologias a gestão por processos. E aqui, processo não deve ser entendido mais de forma isolada (visão de controle), mas de forma conjunta, no sentido de a sequência de atividades logicamente encadeadas que relaciona insumos, agregação de valor, produtos e clientes.

Assim, apesar de o foco no controle ser deslocado dos processos para os resultados, é correto se afirmar que a administração pública gerencial privilegia a perspectiva dos processos ao invés do tradicional foco na estrutura e suas distribuições de tarefas (abordagem do modelo burocrático).

Então, fique atento: a comparação de controle por processos e controle por resultados é uma coisa; afirmar que a administração pública gerencial adota a visão por processos (correto) é outra coisa!

- 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.
- Pratica a **competição administrada** no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas<sup>10</sup>.
- Advoga tecnologias administrativas como **serviço ao consumidor, incentivos de mercado** (*marketization*<sup>11</sup>) e **desregulamentação**.
- No plano da estrutura organizacional, privilegia a **descentralização de funções** e a **redução dos níveis hierárquicos**. Exige **formas flexíveis de gestão, horizontalização** de estruturas e o incentivo à **criatividade e inovação**, envolvendo, portanto, maior discricionariedade para as autoridades administrativas.
- Adota a **descentralização de atividades** para entes federados ou para o setor público não estatal e desconcentração, mediante ampliação da autonomia dos órgãos da administração pública. Também nesse sentido, é permeável à maior **participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil**, com o estabelecimento de parcerias com a sociedade organizada para a gestão de serviços de interesse coletivo.

**Obs.:** Segundo Bresser-Pereira (1998)<sup>12</sup>, enquanto a administração pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, a administração pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na administração pública.

<sup>10</sup> A competitividade no interior das estruturas organizacionais públicas se justifica como sendo a chave para menores custos e melhores padrões. Essa competição pode trazer ganhos de eficiência e efetividade ao sistema, já que a disputa obriga a uma utilização mais racional dos recursos e porque a tendência é aumentar o leque de serviços à disposição dos cidadãos.

<sup>11</sup> A expressão “**marketization**” é o termo usual para referenciar a utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública.

<sup>12</sup> BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. Revista do Serviço Público. Ano 49, Número 1, Jan-Mar 1998.

Nesses termos, o problema não é o de alcançar a racionalidade perfeita, mas de definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou “quase-públicos” pelo Estado seja, razoavelmente, atendido.

- Enfatiza a **terceirização** de atividades de apoio (atividades-meio). Visando a prestação de serviços de qualidade e os melhores resultados à sociedade, surge a técnica da terceirização, que proporciona à Administração maior foco em suas atividades finalísticas, transferindo a outros a execução de tarefas auxiliares ou de apoio na consecução do interesse público.
- Concede **liberdade gerencial** aos gestores públicos, aspecto essencial para que seja garantida a cobrança de resultados e para o estabelecimento de metas e condições de *accountability*.
- Exerce o controle gerencial sobre as unidades descentralizadas por meio da **pactuação de resultados e de desempenhos**, com condições e meios para atingi-los, mediante contrato de gestão e mecanismos que viabilizem o controle social, por meio de conselhos de usuários e mecanismos de consulta ao cidadão.
- Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão (*empowerment* e delegação), pressupondo que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de **grau limitado de confiança**.
- Preconiza a **separação entre a formulação e a execução** das políticas públicas.

**Obs.:** O autor Klaus Frey<sup>13</sup> leciona que, no modelo gerencial, existe uma separação clara entre a esfera política - onde são tomadas as decisões políticas e dadas as diretrizes básicas para os gestores públicos - e a esfera administrativa, dinamizada através da concessão de ampla liberdade gerencial. Segundo o autor, essa separação é considerada essencial para garantir a cobrança de resultados e estabelecer maior **transparência** da informação sobre a gestão pública (*accountability*).

- Destaca que o aparelho de Estado deve ser responsável pela formulação e regulação de políticas públicas, não necessariamente por sua execução.
- Utilização do planejamento estratégico integrado ao processo de gestão, com a **permanente fixação de objetivos e metas**, em todos os níveis. A **avaliação de desempenho** individual e institucional é realizada com base em indicadores sistemáticos.
- Aplica novas políticas de pessoal, compreendendo especialmente:
  - regras de promoção baseadas no desempenho;
  - melhorias seletivas de remuneração; e
  - ênfase no desenvolvimento de habilidades gerenciais e na motivação do pessoal.

<sup>13</sup> FREY, K. **Governança urbana e participação pública**. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 9, p. 136-150, Jan./Abr. 2007.



## O PULO DO GATO

Algumas conclusões importantes sobre o paradigma do cliente-cidadão:

- O paradigma do cliente na gestão pública refere-se à focalização da ação do Estado no cidadão.
- Resgate da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania.
- Permeabilidade, transparência e controle social são questões que se enquadram no conceito do paradigma do cliente na gestão pública contemporânea.
- Nem sempre o cidadão é cliente, como por exemplo, a loteria esportiva, que pode ser caracterizada como uma relação do tipo cliente-fornecedor, e não cliente-cidadão. Da mesma forma, os prisioneiros não podem ser tratados como clientes; nesse caso, a sociedade é o cliente.
- Todo cidadão é cliente do Estado, mas nem todo cliente do Estado é cidadão.

## DIRETO DO CONCURSO

**013.** (CESPE) Métricas explícitas de desempenho, controle de resultados e administração de recompensas são características associadas ao paradigma burocrático.



A afirmativa se refere ao paradigma gerencial, e não ao modelo burocrático.

**Errado.**

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



Uma das diferenças entre o paradigma do cliente nas gestões privada e pública é que, enquanto a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, no setor público, e em especial, no contexto da administração pública gerencial, essa preocupação é alicerçada no dever.

**Certo.**

**015.** (FUNRIO/ADAPTADA) Constitui uma característica do modelo de administração gerencial: aplica os conceitos da gestão carismática.



A gestão “carismática” é um termo que se refere à gestão patrimonialista, e não a gerencial. No modelo patrimonialista, os cargos existentes eram de livre nomeação do soberano, que

os ocupava com seus parentes e demais amigos. Também havia a troca de favores, ou seja, negociavam-se cargos públicos em troca de interesses políticos ou econômicos. Daí o termo carismático.

**Errado.**

**016.** (FCC/ADAPTADA) O modelo de administração gerencial difere do modelo burocrático em alguns aspectos essenciais, entre os quais pela introdução do conceito de avaliação a posteriori.



O modelo burocrático concentra o controle nos processos e procedimento (controle a priori). O modelo gerencial enfatiza a forma de controle baseada nos resultados (controle a posteriori).

**Certo.**

### **4.3. FASES OU ESTÁGIOS DO MODELO GERENCIAL**

A administração pública gerencial apresenta três fases ou estágios: gerencialismo puro ou *managerialism, consumerism e Public Service Orientation* (PSO). Vamos aos detalhes, enfatizando os ensinamentos de Fernando Luiz Abrucio<sup>14</sup>, no caderno n. 10 da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

#### **4.3.1. Gerencialismo puro ou *managerialism***

É o estágio identificado com as propostas neoliberais que, deflagrando as grandes privatizações, desponta como solução à crise fiscal do Estado. A Inglaterra (Margareth Thatcher) e EUA (Ronald Reagan) foram os países com maiores observações e estudos de implementação. O caso inglês obteve maior êxito que o americano, já que o sistema político daquele foi mais favorável à aplicação.

O *managerialism* era voltado, precipuamente, ao **aumento da eficiência pública, redução de custos, valorização dos recursos públicos** (devolução da capacidade de investimento estatal), **enxugamento de pessoal, agilização do atendimento à cidadania, aumento da produtividade, fixação de responsabilidades e objetivos organizacionais**.

Assim, trata-se da redução dos custos e da eficiência a qualquer preço, ideia divorciada das necessidades dos usuários e valores democráticos.

Algumas de suas principais medidas envolveram a privatização em massa, o corte de pessoal a devolução de atividades à iniciativa privada, a descentralização, a desconcentração, a delegação de poder, a racionalização e o controle orçamentário.

<sup>14</sup> ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, 1997.

Essa fase inicial baseava-se em três pilares:

1. Definição clara das responsabilidades de cada funcionário;
2. Definição clara dos objetivos organizacionais; e
3. Aumento da consciência a respeito do valor dos recursos.

### Objetivos (fazer mais com menos - eficiência)

- Organizar governos que custassem menos;
- Preocupação com o contribuinte - reduzir gastos e desperdícios em uma era de escassez;
- Utilização maciça de técnicas e mecanismos do setor privado para melhorar a eficiência;
- Economia e eficiência governamental - engrenagens do modelo Weberiano;
- Produtividade como eixo central;
- Separação entre administração e política;
- Preocupação com valor do dinheiro (*value money*); e
- Visão da sociedade: contribuintes.

## DIRETO DO CONCURSO

**017.** (FCC/ADAPTADA) O *managerialism* consiste no gerencialismo puro pautado pela busca de eficiência com redução de custos.



O objetivo dessa primeira etapa do gerencialismo era fazer mais com menos (eficiência).

**Certo.**

**018.** (FCC/ADAPTADA) O *managerialism* introduziu o conceito de qualidade na prestação dos serviços públicos, com foco na satisfação do cliente-usuário, sem preocupação excessiva com os custos incorridos.



Como já enfatizado, a preocupação principal desse período envolveu os custos! O conceito de qualidade na prestação dos serviços públicos, com foco na satisfação do cliente-usuário, é característica da fase posterior, o *consumerism*.

**Errado.**

### 4.3.2. Consumerism

A tônica desse estágio é o **cidadão**, considerado cliente-destinatário das ações estatais, consumidor a ser satisfeito pela **qualidade dos serviços públicos**, que passam a ser contratuaisizados e prestados por um poder público mais flexível, ágil, competitivo e diluído.

Para o *consumerism*, a perspectiva da qualidade no setor público possui estreita relação com o surgimento de atenções às preferências do cliente/consumidor (paradigma do consumidor) - princípio de que os serviços públicos devem estar mais direcionados às necessidades da sociedade diretamente afetada (considerado a ênfase do programa inglês denominado *Citizen's Charter*).

Em termos gerais, listam-se sequências necessárias para se garantir a qualidade do serviço público, na qual o conhecimento das necessidades dos consumidores figura como principal requisito.

Conforme Christopher Pollitt<sup>15</sup>, apesar do avanço, quando comparado ao modelo gerencial puro, o *consumerism* possui diversas críticas, principalmente na relação entre o governo como prestador de serviços públicos e a sociedade. Essa relação é complexa, já que ela não obedece ao puro modelo de decisão de compra vigente no mercado. Isso porque, há determinados serviços públicos cujo caráter é compulsório, isto é, não existe a possibilidade de escolha, como provam a utilização em determinados momentos dos hospitais e dos serviços policiais.

Assim, vários autores postulam que o conceito de "consumidor" deveria ser substituído pelo de "cidadão".

### **Objetivos (fazer melhor - eficácia)**

- Introdução do conceito de qualidade dos serviços;
- Flexibilidade de gestão;
- Foco no cliente/consumidor;
- Descentralização, como forma de conferir direito de escolha aos consumidores;
- Aumento da competição entre agências;
- Adoção de novas formas de contratação; e
- Visão da sociedade: clientes.

## **DIRETO DO CONCURSO**

**019.** (ESAF/ADAPTADA) O consumerismo consiste em uma reorientação do gerencialismo puro, mais voltada à racionalização e tendo como ponto central a satisfação das necessidades dos cidadãos, consumidores de serviços públicos.



Vimos que o gerencialismo se estruturou sob três tendências básicas: o modelo gerencial puro (*managerialism*), o *consumerism* e o *Public Service Orientation* (PSO). Para o *consumerism*, a perspectiva da qualidade no setor público possui estreita relação com o surgimento de atenções às preferências do cliente/consumidor (paradigma do consumidor). Sua visão da sociedade é o de clientes.

**Certo.**

---

<sup>15</sup> POLLITT, C. **Managerialism and the public services - the angloamerican experience**. Oxford/Massachusetts: Basil Blackwell, 1990.

#### 4.3.4. Public Service Orientation (PSO)

O terceiro e último estágio, ainda em vigor, tem início na década de 1990. Toda a reflexão realizada pelos teóricos do PSO leva aos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como tratamento isonômico, cidadania e bem comum, *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça e, principalmente, a descentralização, a partir da qual são formulados quase todos os conceitos do PSO.

Como principais benefícios mundiais da reforma gerencial, que teve resultados latinos relevantes no Brasil e Chile, tem-se a melhoria nos processos, eficácia, eficiência, maleabilidade do sistema (foi descentralizado), economia e diminuição do tamanho dos governos e a contratação dos serviços.

##### **Objetivos (fazer o que deve ser feito - efetividade)**

- Fusão de ideias de gestão dos setores públicos e privados;
- Redução do déficit institucional (“o que”, e não “como”);
- Foco nos cidadãos (conotação coletiva);
- Descentralização como forma de participação dos cidadãos;
- Ênfase no desenvolvimento da aprendizagem social; e
- Visão da sociedade: cidadãos.

### **DIRETO DO CONCURSO**

**020. (FCC/ADAPTADA)** O *Public Service Orientation* representa o primeiro estágio do modelo gerencial, denominado gerencialismo puro, com aplicação indiscriminada e práticas da iniciativa privada.



Nada a ver! O primeiro estágio do modelo gerencial é o *managerialism*, também chamado de gerencialismo puro. Além disso, a expressão “aplicação indiscriminada e práticas da iniciativa privada” é inconveniente, já que sabemos que essas práticas provas precisam ser adaptadas à estrutura pública.

**Errado.**

## 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.
  - Prevalecimento 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.

- **Administração burocrática**

- Aparato técnico-administrativo, composto por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro de um sistema social.
- Principais **características**:
  - Racionalidade absoluta.
  - Controle rígido e antecipado dos processos e procedimentos (controle a priori)
  - Baseia-se em regras, normas e regulamentos (legalidade).
  - Enfatiza a impessoalidade nas relações.
  - Promove a hierarquia.
  - Utiliza a separação entre planejamento e execução.
  - Meritocracia e competência técnica.
  - Estabilidade do servidor público.
  - Busca a profissionalização.
- Principais **vantagens**:
  - Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.
  - Precisão na definição do cargo e na operação.
  - Rapidez nas decisões.
  - Univocidade de interpretação.
  - Uniformidade de rotinas e procedimentos.
  - Continuidade da organização.
  - Redução do atrito entre as pessoas.

- Constância.
- Confiabilidade.
- Benefícios para as pessoas na organização.
- Principais **desvantagens**:
  - Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
  - Resistência às mudanças;
  - Despersonalização dos relacionamentos;
  - Categorização como base do processo decisório;
  - Superconformidade às rotinas e regulamentos; e
  - Exibição de sinais de autoridade.
- **Administração gerencial (Nova Gestão Pública ou modelo pós-burocrático)**
  - Tem sua origem relacionada com as mudanças ocorridas nas administrações públicas de alguns países a partir da década de 1970 (Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália).
  - Principais **características**:
    - Emerge em resposta à expansão das funções econômicas/sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial.
    - Necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário.
    - Orientada, predominantemente, pelos valores da eficiência, qualidade e produtividade.
    - Enfoque relacional.
    - Não rompe definitivamente com a gestão burocrática, inclusive mantendo e flexibilizando alguns dos seus princípios fundamentais.
    - Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocacia tradicional.
    - Forma de controle baseada nos resultados (*controle a posteriori*).
    - Pratica a competição administrada no interior do próprio Estado.
    - Advoga tecnologias administrativas.
    - Privilegia a descentralização de funções e a redução dos níveis hierárquicos.
    - Exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas e o incentivo à criatividade e inovação.
    - Enfatiza a terceirização de atividades de apoio.
    - Concede liberdade gerencial aos gestores públicos.
    - Exerce o controle gerencial por meio da pactuação de resultados e de desempenhos.
    - Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão (*empowerment* e delegação).
    - Preconiza a separação entre a formulação e a execução das políticas públicas.

- Destaca que o aparelho de Estado deve ser responsável pela formulação e regulação de políticas públicas, não necessariamente por sua execução.
- Utilização do planejamento estratégico integrado ao processo de gestão.
- **Gerencialismo puro ou *managerialism*:**

**Objetivos (fazer mais com menos - eficiência)**

- Organizar governos que custassem menos;
- Preocupação com o contribuinte - reduzir gastos e desperdícios em uma era de escassez;
- Utilização maciça de técnicas e mecanismos do setor privado para melhorar a eficiência;
- Economia e eficiência governamental - engrenagens do modelo Weberiano;
- Produtividade como eixo central;
- Separação entre administração e política;
- Preocupação com valor do dinheiro (*value money*); e
- Visão da sociedade: contribuintes.
- **Consumerism:**

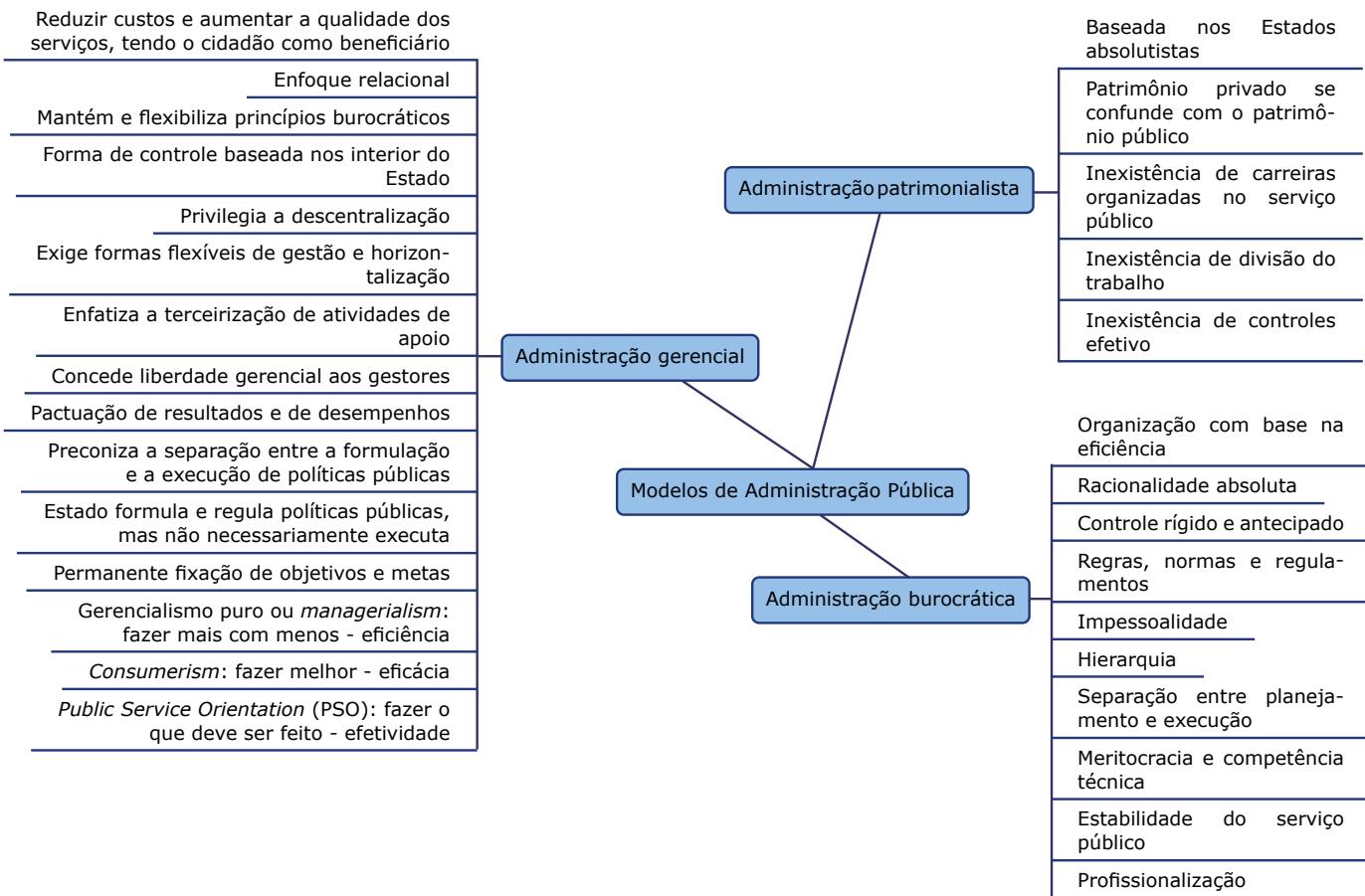
**Objetivos (fazer melhor - eficácia)**

- Introdução do conceito de qualidade dos serviços;
- Flexibilidade de gestão;
- Foco no cliente/consumidor;
- Descentralização, como forma de conferir direito de escolha aos consumidores;
- Aumento da competição entre agências;
- Adoção de novas formas de contratação; e
- Visão da sociedade: clientes.
- **Public Service Orientation (PSO):**

**Objetivos (fazer o que deve ser feito - efetividade)**

- Fusão de ideias de gestão dos setores públicos e privados;
- Redução do déficit institucional (“o que”, e não “como”);
- Foco nos cidadãos (conotação coletiva);
- Descentralização como forma de participação dos cidadãos;
- Ênfase no desenvolvimento da aprendizagem social; e
- Visão da sociedade: cidadãos.

## MAPA MENTAL



## QUESTÕES DE CONCURSO

**001.** (CESPE/ADMINISTRADOR/MTE/2008) A respeito dos modelos da administração pública, julgue o item seguinte.

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



De fato, o patrimonialismo é uma espécie de continuidade do modelo inspirado nas monarquias, ou seja, é uma forma de satisfazer a vontade do rei. Além disso, em consequência das características acima apresentadas, a relação entre governo e sociedade não é de cidadania, mas sim de paternalismo e subserviência; **o povo não era dono do que era público, mas o rei.** **Dessa forma, o povo deveria servir o rei em troca de pequenos favores.**

Por fim, esse modelo entrou em decadência a partir do fortalecimento da burguesia e do surgimento do modelo de administração burocrática (modelo weberiano).

**Certo.**

**002.** (CESPE/CONSULTOR DE ORÇAMENTOS/SEN/2002) Julgue o item que se segue, com referência ao conceito de burocracia.

Uma das características do patrimonialismo é a apropriação de ativos e interesses públicos por particulares.



No patrimonialismo, é a coisa mais normal **os governantes se apropriarem de bens públicos para seu uso particular.** Essa característica é constantemente cobrada em provas!

**Certo.**

**003.** (CESPE/TÉCNICO DE FINANÇAS/AL/2002) Julgue o item abaixo, relativo à evolução do Estado contemporâneo.

A característica básica do Estado patrimonial é a apropriação do patrimônio público por interesses privados, incluindo-se a apropriação do cargo.



Só para constar, novamente: **patrimonialismo = apropriação de bens públicos para uso particular!**

**Certo.**

**004.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRE ES/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2011) A propósito da administração pública, julgue o item que se segue.

O gestor público que se pauta pelo modelo patrimonialista age de acordo com o princípio que preconiza ser o Estado aparelho que funciona em prol da sociedade.



No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e não em prol da sociedade.

**Errado.**

**005.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/TRE ES/JUDICIÁRIA/2011) Julgue o item, relativo à administração pública.

O paradigma burocrático da administração pública pressupõe que o aparelho do Estado funcione como uma extensão do poder do dirigente.



O modelo burocrático será visto por nós na sequência, mas já sabemos que a característica apresentada se refere ao **modelo patrimonialista**.

**Errado.**

**006.** (CESPE/TÉCNICO EM REGULAÇÃO DA ATIVIDADE CINEMATOGRÁFICA E AUDIOVISUAL/2012) Com fundamento nas abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração, julgue o item a seguir.

Consoante o modelo de administração patrimonialista, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, o que faz que seus auxiliares e servidores detenham o status de elite.



Na Administração Pública Patrimonialista, de origem oligárquica, o aparelho do Estado funciona como uma **extensão do poder do soberano**, e os seus auxiliares e servidores possuem status de nobreza real (elite).

**Certo.**

**007.** (CESPE/TÉCNICO ADMINISTRATIVO/PREVIC/2011) Acerca dos principais modelos de administração pública, julgue o item a seguir.

O clientelismo, o fisiologismo e a corrupção são exemplos de consequências advindas do modelo burocrático de administração pública.



As três características apresentadas fazem parte do rol de consequências do modelo **patrimonial** de administração pública.

**Errado.**

**008.** (CESPE/TÉCNICO ADMINISTRATIVO/PREVIC/2011) Acerca dos principais modelos de administração pública, julgue o item a seguir.

O modelo patrimonialista é caracterizado pela confusão entre o interesse público e o interesse privado, em que prevalece a noção de que o Estado é uma extensão da família real.



Segundo Bresser-Pereira (1998)<sup>16</sup>, o modelo de administração pública patrimonialista é caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado: o Estado, nessa visão, era quase que uma **extensão da família real** e tinha como atribuição fundamental administrar os bens da realeza. As consequências inevitáveis dessa abordagem foram: corrupção, clientelismo, fisiologismo.

**Certo.**

**009.** (CESPE/TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR/PRF/2012) Acerca do modelo patrimonialista de Estado, julgue o item a seguir.

No Estado patrimonialista, caracterizado pela interseção entre os patrimônios público e privado, os bens e serviços públicos também constituem patrimônio do governante.



O patrimonialismo não faz distinção entre a administração de bens público e administração de bens particulares: tudo está incluso no patrimônio do soberano.

**Certo.**

**010.** (CESPE/TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR/PRF/2012) Acerca do modelo patrimonialista de Estado, julgue o item a seguir.

Entre os traços inerentes à administração patrimonialista estão o nepotismo e a corrupção.



Como no patrimonialismo o Estado é entendido como propriedade do rei, sem distinção entre o público e privado, temos o **nepotismo**, o **empreguismo**, a **corrupção**, dentre outras características, consequências desse modelo de gestão.

**Certo.**

**011.** (CESPE/TÉCNICO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL/ÁREA 1/SUPORTE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO/2013) Com referência aos principais modelos de administração pública e à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

<sup>16</sup> BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

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



O item, mais uma vez, apresenta as características marcantes da **administração patrimonial, e não burocrática!**

**Errado.**

**012.** (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.

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



Em suma, no patrimonialismo, a gestão pública apresenta-se como assunto de interesse particular do soberano. Um claro exemplo dessa confusão ocorria nas monarquias absolutistas, onde a propriedade do rei - suas terras e seus tesouros - se confundiam nos seus aspectos público e particular: rendas e despesas se aplicavam, sem discriminação normativa prévia, nos gastos da família ou em bens e serviços de utilidade geral. Então, prevalecia os interesses privados em detrimento do interesse público. **Daí a corrupção evidente e a prática de nepotismo constante.**

**Certo.**

**013.** (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.

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



O significado de clientelismo está ligado à ideia de **favorecimento**. É uma prática política e ocorre quando alguém, em posição politicamente destacada, concede benefícios a outro, em posição politicamente inferior, recebendo uma contrapartida de interesse particular como forma de retribuição ao que lhe foi concedido.

**Certo.**

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



A expressão “imprecisão” pode, no contexto, ser substituído pela expressão “confusão”. E assim o é, em muitas literaturas!

Vamos finalizar, relembrando as principais características desse modelo:

- O soberano era tratado como um deus;
- O Estado funcionava como uma propriedade do soberano e a administração era uma extensão de seu poder. Logo, era impermeável à participação social ou privada;
- 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;
- Prevalecimento 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. Assim, a organização do Estado se limitava aos serviços de segurança do soberano, o serviço de justiça, que era exercido, muitas vezes, pelo próprio soberano, e o serviço de arrecadação.

**Certo.**

**015. (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/STM/ADMINISTRATIVA/“SEM ESPECIALIDADE”/2018)** A respeito da reforma do Estado, da excelência na gestão dos serviços públicos e das diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, julgue o seguinte item.

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



As principais características da administração patrimonialista são:

- O soberano era tratado como um deus;
- O Estado funcionava como uma propriedade do soberano e a administração era uma extensão de seu poder. Logo, era impermeável à participação social ou privada;
- 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;
- Prevalecimento 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. Assim, a organização do Estado se limitava aos serviços de segurança do soberano, o serviço de justiça, que era exercido, muitas vezes, pelo próprio soberano, e o serviço de arrecadação.

É claro que são situações que ocorrem também na administração burocrata e na administração gerencial. Porém, essas características são mais visíveis dentro do patrimonialismo.

**Certo.**

**016.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRT 10ª REGIÃO/ADMINISTRATIVA/2013) Com referência à administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item que se segue.

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



A concepção weberiana de autoridade burocrática vincula-se à **dominação legal, racional-legal ou burocrática**, que significa a submissão coletiva a um conjunto de regras formalmente definidas e aceitas por todos os integrantes. Essas regras determinam a quem e a quem se deve obedecer.

**Certo.**

**017.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRE GO/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública. O modelo burocrático foi adotado por diversos países em substituição ao modelo patrimonialista de administração pública, no qual o patrimônio público não se distinguia do privado.



O modelo de administração pública burocrática surge com o **objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista**, que permeavam as administrações precedentes, sobretudo as baseadas no modelo dos Estados absolutistas, em que o patrimônio do monarca se confundia com o patrimônio público.

Muito importante: note que a questão fala em “modelo”, e não traços. Então, se a questão mencionar apenas “modelos”, sem qualquer referência a expressões do tipo “substituição total”, “substituição de todas as características”, e tal, você deve considerar correto o item.

**Certo.**

**018.** (CESPE/AUDITOR FEDERAL DE CONTROLE EXTERNO/CONTROLE EXTERNO/AUDITÓRIA GOVERNAMENTAL/2013) Acerca da administração pública - do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático -, julgue o item seguinte.

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



De fato, a administração pública burocrática foi adotada para fazer frente à administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei.

**Certo.**

**019.** (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.

O capitalismo, a organização burocrática e a ciência moderna constituem formas de racionalidade que se conformam com os ideais da reforma protestante.



Max Weber publicou um livro denominado “A ética protestante e o ‘espírito’ do capitalismo”<sup>17</sup>, no qual afirma que o moderno sistema de produção, eminentemente racional e capitalista se originou da “ética protestante”: o trabalho árduo e o ascetismo proporcionando a poupança e reaplicação das rendas excedentes, em vez de seu dispêndio para o consumo.

Para o autor, **o capitalismo, a organização burocrática e a ciência moderna** constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas inicialmente em países protestantes.

**Certo.**

**020.** (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.

De acordo com o modelo de administração pública burocrática, a corrupção pode ser combatida sem a necessidade de controle rígido dos processos, mediante o uso de indicadores de desempenho e controle de resultados.



De pronto, já vamos corrigir o item:

*De acordo com o modelo de administração pública burocrática, a corrupção (**não**) pode ser combatida sem a necessidade de controle rígido dos processos, mediante o uso de indicadores de desempenho e controle de resultados.*

<sup>17</sup> WEBER, M. *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

O modelo burocrático preconiza o combate à corrupção mediante o controle rígido dos processos; ou seja, **a administração é voltada para o controle a priori dos processos, e não o controle de resultados!**

**Errado.**

---

**021.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/CNJ/APOIO ESPECIALIZADO/PROGRAMAÇÃO DE SISTEMAS/2013) Acerca de teorias e modelos da administração pública, cultura organizacional e tecnologias gerenciais, julgue o item a seguir.

A administração pública burocrática é orientada para a racionalidade absoluta e prevê o controle rígido dos processos e procedimentos como o meio mais seguro para evitar o nepotismo e a corrupção.



A burocacia almeja defender a coisa pública contra o patrimonialismo, exercendo **rígido controle sobre os possíveis abusos** contra o patrimônio público. Ainda, é **orientada para a racionalidade absoluta**. O caráter “racional” da burocacia significa escolher, racionalmente, os meios adequados para o alcance dos fins desejados, privilegiando o aspecto organizacional.

Por fim, prevê o **controle rígido dos processos e procedimentos** como o meio mais seguro para evitar o nepotismo e a corrupção. Daí surge a autorreferência da burocacia, que se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.

**Certo.**

---

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

Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.



O modelo burocrático prevê o controle rígido dos processos e procedimentos como o meio mais seguro para evitar o nepotismo e a corrupção. Daí surge a **autorreferência da burocacia, que se concentra no processo**, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.

**Certo.**

---

**023.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRE RJ/ADMINISTRATIVA/2012) Julgue o item seguinte, a respeito da administração pública e das convergências entre a gestão pública e a gestão privada.

O modelo racional-legal tem como característica limitar o número de regras e normas de modo a deixar a organização desenvolver suas atividades de forma mais racional e otimizada.



Muito pelo contrário! O modelo racional-legal é típico de rigidez e apego ao formalismo e às normas. Assim, **o modelo pressupõe um “sem-número” de regras e normas.**

**Errado.**

**024.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/TRE MS/JUDICIÁRIA/2013) Uma organização pública que se estruture de modo a privilegiar o aspecto organizacional, a meritocracia e a formalidade dos processos, objetivando a previsibilidade, sem oferecer remuneração variável ou se preocupar muito com o ambiente onde está inserida, é identificada como administração

- a)** contingencial.
- b)** burocrática.
- c)** sistêmica.
- d)** científica.
- e)** das relações humanas.



Todas as características listadas pertencem ao modelo burocrático:

- **É orientado para a rationalidade absoluta.** O caráter “racional” da burocracia significa escolher, racionalmente, os meios adequados para o alcance dos fins desejados, privilegiando o aspecto organizacional.
- A escolha das pessoas é baseada no **mérito** e na **competência técnica**. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e titulações para a admissão de pessoal.
- Baseia-se em **regras, normas e regulamentos**, visando economia de esforços, padronização dentro da organização, redução de custos e de erros, formalidade dos processos, completa previsibilidade de funcionamento, dentre outros.
- Busca a **profissionalização**, ou seja, a especialização de seu pessoal. Desse contexto, surgem algumas características dos ocupantes dos cargos públicos:
  - São pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo;
  - São nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos;
  - Têm competências funcionais fixas;
  - São remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria dos casos com direito à aposentadoria;
  - **Seu salário está escalonado segundo a posição na hierarquia**, segundo a responsabilidade do cargo e o princípio da correspondência à posição social;
  - O cargo é exercido como profissão única ou principal;

- Têm a perspectiva de uma carreira: progressão por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores;
- Trabalham em “separação absoluta dos meios administrativos” e sem apropriação do cargo; e
- Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.

**Letra b.**

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

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

**A hierarquia e o formalismo são características do modelo burocrático.**

- A burocacia promove a **hierarquia**, estabelecendo os cargos segundo princípios escalares, onde cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.
- A burocacia baseia-se em **regras, normas e regulamentos**, visando economia de esforços, padronização dentro da organização, redução de custos e de erros, formalidade dos processos, completa previsibilidade de funcionamento, dentre outros.
- Enfatiza a **impessoalidade** nas relações, com a distribuição de atividades feita em termos de cargas e funções, e não de pessoas envolvidas. Para a burocacia, as pessoas vêm e vão, mas os cargos e funções permanecem.

**Errado.**

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

O controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almejadas pela administração pública burocrática.



O modelo de administração pública burocrática surge com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeavam as administrações precedentes, sobretudo as baseadas no modelo dos Estados Absolutistas. Portanto, o controle dos abusos contra o patrimônio público é uma das características almejadas pela administração pública burocrática.

**Certo.**

**027.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRE GO/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública. Comparativamente a outros modelos, as desvantagens do modelo burocrático incluem a sua rigidez, que pode levar à ineficiência do aparelho administrativo.



Apesar de suas características e vantagens, a experiência burocrática na Administração Pública não apresentou, na prática, o que se havia previsto sobre o modelo.

Lembrando de que a burocracia prega o formalismo, a rigidez e o rigor técnico, que podem resultar em **consequências negativas** do modelo, conhecidas como as disfunções burocráticas ou buropatologias.

**Certo.**

**028.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRE GO/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública. Os direitos trabalhistas, o sistema de ensino público e o sufrágio universal são iniciativas que foram instituídas no Brasil na primeira metade do século XX e que buscavam o chamado estado de bem-estar social.



O tema do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*) no Brasil é **bastante polêmico e controverso**. Alguns autores consideram que esse modelo nem se instalou no Brasil.

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 perdurando até 1970. Em um primeiro momento, objetivava a mediação das relações entre os capitalistas e os trabalhadores, principalmente no campo previdenciário, de modo a antecipar as reivindicações trabalhistas.

No entanto, vejamos outro entendimento do autor Marcelo Medeiros, no texto "*A Trajetória do Welfare State no Brasil: Papel Redistributivo das Políticas Sociais dos Anos 1930 aos Anos 1990*", de 2001 e publicado pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.

As circunstâncias do surgimento e do desenvolvimento do Welfare State no Brasil são diferentes das observadas nos países aos quais as teorias mencionadas se referem. Além de ocorrer sob uma posição diferente na economia mundial, o processo de modernização brasileiro é marcadamente segmentado, com setores industriais modernos convivendo com setores tradicionais e com a economia agrário-exportadora. O controle do mercado para produtos industriais por meio de políticas de massificação do consumo foi um aspecto secundário para um Estado preocupado com estratégias protecionistas, disponibilidade de insumos e investimentos em bens de capital e infraestrutura. No período de industrialização do Brasil, a possibilidade de se utilizar o Welfare State como instrumento de controle da demanda agregada era reduzida. Problemas de superprodução estavam muito

mais relacionados ao comportamento do setor externo do que a flutuações nos níveis nacionais da demanda e o número restrito de trabalhadores beneficiados limitava a efetividade das políticas como mecanismo de expansão do consumo. No Brasil, o Welfare State surge a partir de decisões autárquicas e com caráter predominantemente político: regular aspectos relativos à organização dos trabalhadores assalariados dos setores modernos da economia e da burocracia.

Portanto, ao que parece, a banca Cespe/Cebraspe segue a corrente que considera a existência desse modelo.

**Certo.**

---

**029.** (CESPE/ESPECIALISTA EM GESTÃO DE TELECOMUNICAÇÕES/TELEBRAS/ANALISTA SUPERIOR/ADMINISTRATIVO/2015) Com relação à evolução da administração e a seu papel no contexto público, julgue o item que se segue.

O modelo burocrático, que conseguiu diminuir em grande parte a presença do patrimonialismo na administração pública, está orientado para resultados e focado no cidadão.



Lembre-se de que a administração pública burocrática representou uma tentativa de substituição das práticas patrimonialistas, no combate ao nepotismo e a corrupção. A ideia era uma administração moderna, caráter-racional e com organização administrativa do Estado.

E, mesmo não conseguindo eliminar por completo, boa parte das práticas patrimonialistas foram diminuindo com a burocracia. Assim, a primeira parte da afirmativa está correta.

No entanto, o erro está no fato de que a administração pública burocrática é orientada para o controle dos processos, e não com foco em resultados e no cidadão!

**Errado.**

---

**030.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/TRE PE/JUDICIÁRIA/2017) O modelo de administração pública implantado no Brasil, que preza por impessoalidade, profissionalismo e racionalidade técnica para combater a corrupção e o nepotismo, ficou conhecido como modelo

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



O modelo de administração pública burocrática surge com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeavam as administrações precedentes.

A burocracia é a organização com base na eficiência e, para que ocorra essa eficiência, é necessário que tudo seja detalhado antecipadamente. Assim, dentre outros, esse modelo está baseado em alguns pilares ou características:

- Enfatiza a **impeccabilidade** nas relações, com a distribuição de atividades feita em termos de cargas e funções, e não de pessoas envolvidas. Para a burocracia, as pessoas vêm e vão, mas os cargos e funções permanecem.
- Busca a **profissionalização**, ou seja, a especialização de seu pessoal.
- É orientado para a **racionalidade** absoluta. O caráter “racional” da burocracia significa escolher, racionalmente, os meios adequados para o alcance dos fins desejados, privilegiando o aspecto organizacional.

**Letra a.**

**031.** (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.

No Estado burocrático, o poder racional-legal e os mecanismos de controle administrativo são utilizados para combater e evitar a corrupção e o nepotismo.



O modelo burocrático de gestão pública almeja defender a coisa pública contra o patrimonialismo, exercendo **rígido controle** sobre os possíveis abusos contra o patrimônio público.

É um controle rígido e antecipado dos processos e procedimentos (*controle a priori*), entendido como o meio mais seguro para evitar o nepotismo e a corrupção. Esse controle passo a passo tem o pressuposto da desconfiança total.

**Certo.**

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

O poder racional-legal, representado por princípios como impecabilidade e formalismo, é característico de um Estado que segue um modelo burocrático.



A dominação legal, racional-legal ou burocrática (sociedade legal) refere-se à submissão coletiva a um conjunto de regras formalmente definidas e aceitas por todos os integrantes. Essas regras determinam a quem se deve obedecer. Essa opção é a que descreve corretamente a concepção weberiana de autoridade burocrática. Exemplo: empregado que recebe ordens de um superior, de acordo com cláusulas de contrato assinado ou de uma norma.

**Certo.**

**033.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/STJ/ADMINISTRATIVA/2018) Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.

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



A maioria das questões de provas de concursos públicos cobram as características e vantagens da abordagem burocrática de gestão. Dentre as características da administração pública burocrática temos:

- Impessoalidade: as relações entre os integrantes das organizações burocráticas são governadas pelos cargos que eles ocupam. As relações processam-se entre ocupantes de cargos (ou papéis), e não entre pessoas.
- Formalismo: nas organizações formais, a capacidade de influenciar o comportamento alheio baseia-se em normas e regulamentos que estipulam qual é o comportamento esperado, e quais são os direitos e deveres dos participantes.
- Hierarquia funcional: a burocracia estabelece os cargos segundo os princípios da hierarquia: cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.

**Certo.**

**034. (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/CNJ/APOIO ESPECIALIZADO/PROGRAMAÇÃO DE SISTEMAS/2013)** Acerca de teorias e modelos da administração pública, cultura organizacional e tecnologias gerenciais, julgue o item a seguir.

De acordo com a administração pública gerencial, o servidor público trabalha para atender aos cidadãos, considerados consumidores e clientes, mediante a descentralização da decisão e das funções.



O modelo gerencial enfatiza maior participação do cidadão no meio público, orienta a atuação do Estado para o atendimento dos cidadãos e proporciona mais transparência nas decisões, ações e relações do Estado com o cidadão e com a sociedade.

Os termos “consumidores” e “clientes” estão relacionados com o dever da Administração Pública em atender o usuário dos serviços públicos: o cliente-cidadão. A visão é de que, para se garantir a qualidade do serviço público, é essencial o conhecimento das necessidades daqueles destinatários (clientes) desses serviços: o cidadão.

Por fim, no plano da estrutura organizacional, o modelo gerencial privilegia a descentralização de funções e a redução dos níveis hierárquicos, exigindo formas flexíveis de gestão e envolvendo maior discricionariedade para as autoridades administrativas.

**Certo.**

**035. (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/CNJ/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013)** A nova gestão pública ou a administração pública gerencial refere-se a um tipo de gestão que emprega o modelo de mercado, a ideia de gestão voltada ao consumidor e a adoção de tecnologias para o aumento da produtividade. Acerca desse assunto, julgue o item a seguir. O gerencialismo caracteriza-se por manobras administrativas, como competição, incentivos de mercado, mensuração de desempenho, foco na produtividade e desregulamentação.



De fato, a administração gerencial pratica a **competição administrada** no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. Também, é o modelo que exerce o controle gerencial sobre as unidades descentralizadas por meio da **pactuação de resultados e de desempenhos**, com condições e meios para atingi-los. Por fim, a administração gerencial advoga tecnologias administrativas como **serviço ao consumidor, incentivos de mercado e desregulamentação**.

**Certo.**

**036. (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/CNJ/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013)** A nova gestão pública ou a administração pública gerencial refere-se a um tipo de gestão que emprega o modelo de mercado, a ideia de gestão voltada ao consumidor e a adoção de tecnologias para o aumento da produtividade. Acerca desse assunto, julgue o item a seguir. De acordo com a nova gestão pública, o governo deve adotar, além de técnicas de gestão de negócios, valores relativos aos negócios, dos quais derivam práticas que foram propostas desde a gestão científica até a gestão da qualidade total.



A nova gestão pública (NGP) é inspirada nas prescrições do modelo privado de administração gerencial. A evolução dos modelos de gestão segue aplicações das diversas teorias administrativas. Ou seja, **não há como negar que, em aplicações dos modelos de gestão, encontraremos ideias desde as teorias mais antigas, como por exemplo, a gestão científica, até modelos mais contemporâneos, como a gestão da qualidade**.

O que o item afirma nada mais é que o fato de que cada teoria administrativa é proposta de acordo com os contextos históricos em que estão inseridas, enfatizando os problemas mais importantes enfrentados na época em que foram fundamentadas. Assim, os teóricos clássicos e neoclássicos têm importâncias positivas e negativas, até os dias de hoje, nas aplicações de modelos de gestão, seja ele privado ou público.

Com isso, não podemos negar que a nova gestão pública, inspirada na gestão privada, conte-ha práticas de teorias administrativas, sejam elas antigas ou mais atuais.

**Certo.**

**037. (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/CNJ/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2013)** A nova gestão pública ou a administração pública gerencial refere-se a um tipo de gestão que emprega o modelo de mercado, a ideia de gestão voltada ao consumidor e a adoção de tecnologias para o aumento da produtividade. Acerca desse assunto, julgue o item a seguir. A administração pública gerencial, estimulada pela crise fiscal da década de 70 do século passado, segue fundamentos do racionalismo econômico, como medidas de austeridade fiscal e o evitamento de privatizações e terceirizações.



A reforma do Estado pela Administração Gerencial envolve múltiplos aspectos. O ajuste fiscal, que nesse sentido e pelo contexto, podemos entender mesmo como uma medida austera, devolve ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas.

O programa de privatizações reflete a conscientização da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada através das empresas estatais. Através desse programa transfere-se para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente.

Finalmente, através de um programa de publicização (pode-se entender, nesse contexto, como uma forma de terceirização), transfere-se para o setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Portanto, corrigindo o item, temos:

*A administração pública gerencial, estimulada pela crise fiscal da década de 70 do século passado, segue fundamentos do racionalismo econômico, como medidas de austeridade fiscal e o evitamento (incentivo e implemento) de privatizações e terceirizações.*

**Errado.**

**038. (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRT 10ª REGIÃO/ADMINISTRATIVA/2013)** Com referência à administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item que se segue.

No modelo de administração pública gerencial, o aparelho de Estado deve ser responsável apenas pela execução das políticas públicas.



O modelo de administração pública gerencial implica, em suma, no entendimento de que o aparelho de Estado deve ser responsável pela formulação e regulação de políticas públicas, **não necessariamente por sua execução**.

**Errado.**

**039.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRT 10ª REGIÃO/ADMINISTRATIVA/2013) Com referência à administração pública do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, julgue o item que se segue.

Preservando a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.



Em síntese, a Administração Pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa, cujos serviços são destinados aos seus clientes (cidadãos); na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados estão as suas principais características.

O formalismo e o rigor técnico da burocracia tradicional são características do sistema burocrático que o modelo gerencial busca minimizar.

Assim, corrigindo o item, temos:

***Preservando (Reduzindo) a ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional, a administração pública gerencial proporcionou um sistema de gestão e controle centrado em resultados.***

**Errado.**

**040.** (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.

A perspectiva da nova gestão pública ressalta que o interesse público é uma representação da agregação de interesses individuais.



**Certo.**

*Afirmiação curiosa, não é mesmo?*

O autor Celso Antônio Bandeira de Mello<sup>18</sup>, sobre o tema, destaca o seguinte:

**Poderá haver um interesse público que seja discordante do interesse de cada um dos membros da sociedade?**

Evidentemente, não. Seria inconcebível um interesse do todo que fosse, ao mesmo tempo, contrário ao interesse de cada uma das partes que o compõem. Deveras, corresponderia ao mais cabal contrassenso que o bom para todos fosse o mal de cada um, isto é, que o interesse de todos fosse um anti-interesse de cada um.

<sup>18</sup> MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 22.ed. rev. atual. São Paulo: Malheiros, 2007.

Embora seja claro que pode haver um interesse público contraposto a um dado interesse individual, sem embargo, a toda evidência, não pode existir um interesse público que se choque com os interesses de cada um dos membros da sociedade.

Essa simples e intuitiva percepção basta para exibir a existência de uma relação íntima, indissolúvel, entre o chamado interesse público e os interesses ditos individuais.

É que, na verdade, o interesse público, o interesse do todo, do conjunto social, nada mais é que a dimensão pública dos interesses individuais, ou seja, dos interesses de cada indivíduo enquanto partícipe da Sociedade (entificada juridicamente no Estado), nisto se abrigando também o depósito intertemporal destes mesmos interesses, vale dizer, já agora, encarados eles em sua continuidade histórica, tendo em vista a sucessividade das gerações de seus nacionais (grifei).

**Certo.**

---

**041. (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.

A nova administração pública, que é estruturada com orientação para resultados, contrapõe-se às práticas anteriores, que mantinham seu foco na busca por eficiência nos processos administrativos.



De fato, a nova administração pública, dentre outros aspectos, contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. Enquanto a administração burocrática concentra o controle nos processos e procedimento (*controle a priori*), a administração gerencial enfatiza a forma de controle baseada nos resultados (*controle a posteriori*).

**Certo.**

---

**042. (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.

No século XX, a evolução da administração foi marcada pela transição do enfoque relacional - que prioriza aspectos da organização informal e elementos comportamentais - para o enfoque estrutural, com ênfase na organização formal, nas regras e nas estruturas organizacionais.



**A afirmação apenas inverte o sistema de transição, pois tivemos uma mudança do enfoque estrutural para o relacional, e não o contrário.**

A administração burocrática é que é caracterizada como um enfoque estrutural, enfatizando processos, procedimentos, com a característica de ser uma gestão autorreferente (estrutural).

A administração gerencial, por sua vez, é tida como gestão de enfoque relacional, onde nesse contexto, as agências executivas, a celebração de contratos de gestão, a participação de agentes privados e administração compartilhada com a sociedade civil, por exemplo, sugerem uma melhor prestação dos serviços públicos.

**Errado.**

**043.** (CESPE/ADMINISTRADOR/TJ RR/2012) A evolução da administração é um fenômeno incontestável que transcende o mercado e alcança até mesmo a esfera pública de gestão. Com relação à administração pública e seus modelos de gestão, julgue o item a seguir. É pressuposto vital para a administração pública gerencial a descentralização das decisões e funções do Estado bem como o foco na qualidade e na produtividade do serviço público.



A administração pública gerencial, no plano da estrutura organizacional, privilegia a **descentralização de funções e a redução dos níveis hierárquicos**. Ainda, é orientada, predominantemente, pelos valores da **eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos**.

**Certo.**

**044.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRE GO/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2015) Julgue o item seguinte, referente à evolução dos modelos de administração pública. Nas gestões que adotaram os modelos gerenciais de administração pública, os quais surgiram como uma fase de modernização do modelo burocrático, o Estado permaneceu responsável pela formulação e execução de serviços prestados à sociedade de forma direta.



Considerando-se que o modelo gerencial aproveita diversos conceitos do modelo burocrático, podemos dizer que aquele é uma fase de modernização do modelo burocrático.

Alguns dos princípios fundamentais da burocracia, de fato, são mantidos no modelo gerencial. No entanto, o erro do item está no fato de que no modelo gerencial há uma descentralização no modo de operar do Estado. O tamanho do Estado tende a ser diminuído.

Em suma, **o modelo destaca que o aparelho de Estado deve ser responsável pela formulação e regulação de políticas públicas, não necessariamente por sua execução**. O Estado deve ser permeável à **maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil**, com o estabelecimento de parcerias com a sociedade organizada para a gestão de serviços de interesse coletivo.

**Errado.**

**045.** (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.  
A moderna gestão pública trata essencialmente da eficiência e da eficácia do sistema de administração governamental.



Essencialmente? Não, mesmo!

A moderna gestão pública evoluiu por meio de três modelos: o gerencialismo puro (*managerialism*), o *consumerism* e o *Public Service Orientation* (PSO). O primeiro teve como premissa básica a eficiência; o segundo, a eficácia; já o terceiro, une a eficiência e a eficácia para tratar da efetividade no sistema de gestão pública.

Outro fato que comprova a limitação do item dado pela expressão “essencialmente” é o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, que elenca 6 (seis) categorias básicas de indicadores de desempenho da moderna gestão pública: Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência e Execução.

Assim, corrigindo o item, temos:

A moderna gestão pública trata **essencialmente (além de outros indicadores)** da eficiência e da eficácia do sistema de administração governamental.

**Errado.**

**046.** (CESPE/TÉCNICO JUDICIÁRIO/TRT 17ª REGIÃO/ADMINISTRATIVA/2013) Julgue o próximo item, relativo ao paradigma do cliente na gestão pública e às diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.

A adoção do paradigma do cliente na gestão pública baseado na doutrina do “Public Service Orientation” busca criar uma cultura que congregue funcionários públicos, cidadãos e políticos, de modo a obter também a “accountability” dos resultados obtidos.



O *Public Service Orientation* (PSO) procura encontrar novos caminhos abertos pela discussão gerencial, explorando suas potencialidades e preenchendo boa parte de suas lacunas. Toda a reflexão realizada pelos teóricos do PSO leva aos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como **accountability**, transparência, participação política, equidade e justiça e, principalmente, a descentralização, a partir da qual são formulados quase todos os conceitos do PSO.

Agora, cuidado com alguns detalhes:

1. Ainda que o paradigma do cliente tenha sido criado na etapa anterior, não deixou de ser adotado em etapas posteriores.

2. funcionários públicos, cidadãos e político é o público imediato e envolvente, todos eles atrelados à questão da *accountability*.

**Certo.**

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

A centralização constitui um dos princípios fundamentais da administração pública burocrática clássica; a descentralização, por sua vez, constitui elemento básico para um modelo de administração pública gerencial.



Enquanto a administração burocrática se caracteriza por uma gestão **centralizada** (centralização no nível político, econômico e administrativo), a administração gerencial se caracteriza por uma gestão **descentralizada** (descentralização na execução dos serviços públicos e desconcentração organizacional).

**Certo.**

**048.** (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 nova administração pública caracteriza-se pela incorporação de técnicas de gestão oriundas da administração de empresas, como, por exemplo, técnicas do planejamento estratégico.



*New Public Management* (NPM) ou nova administração pública é o nome dado ao conjunto de doutrinas administrativas, cujo escopo era implementar, na seara pública, princípios gerenciais das empresas privadas.

O termo gerencial nos remete à **introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração Pública, que, de regra, são oriundas da iniciativa privada**.

**Certo.**

**049.** (CESPE/ANALISTA DE GESTÃO/TCE-PE/JULGAMENTO/2017) No que diz respeito à administração pública brasileira contemporânea, julgue o item subsequente.

A produtividade e a eficiência - parâmetros tradicionais de recompensa nas organizações privadas - podem não ser critérios determinantes para a designação de servidores para cargos de direção na administração pública, razão por que tal tarefa constitui um desafio para o gestor de pessoal que deseja aplicar técnicas de administração gerencial a organizações públicas.



O núcleo da questão está enfatizando a **designação de servidores para cargos de direção na administração pública**.

Primeiramente, façamos a leitura do inc. V do art. 37 da CF/1988:

V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Perceba que as funções de confiança são sempre exercidas por servidores ocupantes de cargos efetivos, não havendo a possibilidade, portanto, de assunção por pessoas estranhas à estrutura formal do Estado. Já a posse em cargos em comissão pode ser viabilizada por particulares. No entanto, um ponto de coincidência é serem atribuições de confiança de livre escolha e exoneração (*ad nutum*).

A questão fala que a produtividade e a eficiência são parâmetros tradicionais de recompensa nas organizações privadas. E, gente, essa questão de recompensa (seja ela de qualquer tipo) no setor público é quase *uma utopia*. Poucos (ínfimos, mesmo) são os contracheques que mencionam alguma retribuição de produtividade e eficiência.

Assim, **por essa razão é difícil para o gestor de pessoal aplicar técnicas de administração gerencial a organizações públicas no tocante a esse sistema de recompensa (produtividade e a eficiência). No entanto, esse sistema é bastante usual na gestão privada.**

Note que a questão não afirma, genericamente, que o modelo gerencial é de difícil aplicação no setor público! Não é isso! A questão menciona apenas o critério de produtividade e a eficiência como sendo um mecanismo de recompensa de difícil aplicação nas organizações públicas!

**Certo.**

---

**050. (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/TRT 7ª REGIÃO/ADMINISTRATIVA/"SEM ESPECIALIDADE"/2017)** O objetivo da nova gestão pública é

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



A alternativa se refere à **nova gestão pública**, ou modelo gerencial. Esse modelo é orientado, predominantemente, pelos valores da **eficiência, qualidade e produtividade** na prestação de serviços públicos.

A **letra A** se refere ao modelo de **gestão pública burocrática**. A burocracia enfatiza a **impensoalidade** nas relações, com a distribuição de atividades feita em termos de cargas e funções, e não de pessoas envolvidas. Para a burocracia, as pessoas vêm e vão, mas os cargos e funções

permanecem. Quanto à racionalidade, o caráter “racional” significa escolher, racionalmente, os meios adequados para o alcance dos fins desejados, privilegiando o aspecto organizacional.

A **letra C** se refere ao modelo de **gestão pública burocrática**. A dominação legal, racional-legal ou burocrática é a submissão coletiva a um conjunto de regras formalmente definidas e aceitas por todos os integrantes. Essas regras determinam a que e a quem se deve obedecer.

A **letra D** não se refere a **nenhuma característica de modelo de gestão pública**. Na verdade, a prática descrita faz parte dos males do patrimonialismo, modelo de gestão que predominava nos Estados Absolutistas firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do monarca se confundia com o patrimônio público.

**Letra b.**

**051.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/STJ/ADMINISTRATIVA/2018) Com referência à evolução do modelo racional-legal para o paradigma pós-burocrático, julgue o item a seguir.

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

**Clássica característica da gestão patrimonialista!**

A administração patrimonialista era baseada nos Estados absolutistas firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do monarca se confundia com o patrimônio público.

Em suma, no patrimonialismo, a gestão pública apresenta-se como assunto de interesse particular do soberano. Um claro exemplo dessa confusão ocorria nas monarquias absolutistas, onde a propriedade do rei - suas terras e seus tesouros - se confundiam nos seus aspectos público e particular: rendas e despesas se aplicavam, sem discriminação normativa prévia, nos gastos da família ou em bens e serviços de utilidade geral.

Portanto, as principais características desse modelo são:

- O soberano era tratado como um deus.
- O Estado funcionava como uma propriedade do soberano e a administração era uma extensão de seu poder. Logo, era impermeável à participação social ou privada.
- 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.
- Prevalecimento 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. Assim, a organização do Estado se limitava aos serviços de segurança do soberano, o serviço de justiça, que era exercido, muitas vezes, pelo próprio soberano, e o serviço de arrecadação.

**Certo.**

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

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



O **poder-racional legal** está relacionado com a **administração pública burocrática**, e não com a nova administração pública, que tem o seu foco no modelo gerencial.

Segundo Paludo (2018)<sup>19</sup>, mediante a lógica racional-legal, com regras rígidas para toda a administração pública, a burocracia reduzia a discricionariedade dos gestores e demais agentes públicos.

**Errado.**

**053.** (CESPE/TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA/EBSERH/2018) Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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



A **administração pública burocrática** é um paradigma que prega a **obediência às leis, aos regulamentos e aos procedimentos**, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Aqui, surge a preocupação com o controle de legalidade e com a eficiência do Estado.

**Certo.**

**054.** (CESPE/ADMINISTRADOR/IFF/2018) Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia

- a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.
- b) a hierarquia de autoridade e formalidade.
- c) os registros escritos e a pessoalidade.
- d) a racionalidade e a flexibilidade.
- e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.



A administração pública burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, visando o combate à corrupção e ao nepotismo presentes na administração patrimonialista.

De fato, a hierarquia de autoridade e a formalidade são características marcantes da burocracia.

<sup>19</sup> PALUDO, A. V. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

A primeira estabelece os cargos segundo os princípios da hierarquia: cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.

A segunda destaca a fixação de regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas.

Analizando as demais alternativas de acordo com as características da burocracia, temos que:  
**Sobre a letra a**, a divisão do trabalho é uma de suas características, mas o caráter das comunicações é formal!

**Sobre a letra c**, os registros são, sim, escritos, mas não há pessoalidade e, sim, impessoalidade nas relações.

**Sobre a letra d**, há racionalidade (principal característica), mas, como temos a previsibilidade no seu funcionamento e rotinas e procedimentos padronizados, não há flexibilidade.

**Sobre a letra e**, há divisão do trabalho, mas, como explicado anteriormente, não há qualquer tipo de flexibilidade.

**Letra b.**

---

**055.** (CESPE/ANALISTA PORTUÁRIO II/EMAP/PLANEJAMENTO E CONTROLE/2018) Com relação a modelos de gerenciamento, julgue o item a seguir.

Os modelos burocrático e adhocrático devem coexistir nas organizações.



**A banca considerou o item certo. No entanto, discordamos.**

O termo burocracia pode ser analisado sob diversos conceitos, mas a definição predominante em provas é aquela que considera a burocracia como um aparato técnico-administrativo, composto por profissionais especializados, selecionados segundo critérios racionais e que se encarregavam de diversas tarefas importantes dentro de um sistema social. Assim, a burocracia é a organização com base na eficiência e, para que ocorra essa eficiência, é necessário que tudo seja detalhado antecipadamente. Enfim, é uma estrutura altamente formalizada.

Já a organização adhocrática é o inverso! É uma estrutura organizacional altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento. É uma estrutura que opera num ambiente de constante inovação e adaptabilidade que se destaca a expressão “adhocracia”. O termo se refere ao oposto da “burocracia”, significando uma estrutura flexível capaz de amoldar-se continua e rapidamente às condições ambientais em mutação.

Portanto, afirmar que ambos os modelos coexistem é “fora de mão”, algo totalmente antagônico!  
**Certo.**

---

**056.** (CESPE/ANALISTA PORTUÁRIO II/EMAP/PLANEJAMENTO E CONTROLE/2018) Com relação a modelos de gerenciamento, julgue o item a seguir.

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.



Apesar de a meritocracia ser um conceito oriundo da burocracia, isso não significa ser inapropriado na adhocracia.

**A adhocracia é um termo se refere ao oposto da “burocracia”, significando uma estrutura flexível capaz de amoldar-se contínua e rapidamente às condições ambientais em mutação.** Assim, considerando que a meritocracia significa dizer que a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais, é plenamente aceitável seu uso no contexto do termo “adhocracia”.

**Errado.**

---

**057.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/STM/ADMINISTRATIVA/2018) Acerca da administração pública no Brasil, julgue o item a seguir.

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



São características associadas ao **paradigma gerencial** (ou pós-burocrático), e não burocrático.

São elementos principais do modelo gerencial:

- profissionalização da gestão nas organizações públicas;
- padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos;
- ênfase no controle e nos resultados;
- desagregação das grandes unidades do setor público;
- introdução da competição no setor público;
- uso de práticas de gestão do setor privado;
- ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

**Errado.**

---

**058.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/STM/ADMINISTRATIVA/2018) No que se refere ao empreendedorismo governamental, julgue o item subsequente.

O empreendedorismo governamental, lançado na década de 90 do século passado, se voltava à redução da burocracia e à promoção de competição, inclusive nos serviços públicos.



Segundo Osborne e Gaebler (1998)<sup>20</sup>, um dos elementos que fomentam a transformação de uma organização pública burocrática em uma organização pública racional e eficaz é o **governo competitivo** - os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organi-

---

<sup>20</sup> OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: MH Comunicação, 1998.

zações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos.

**Certo.**

**059.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/STM/ADMINISTRATIVA/2018) Julgue o item que se segue, relativos às práticas de gestão pública adotadas no Brasil.

O uso de tecnologia da informação com o propósito de automatizar processos visando a redução de custos é associado às práticas de reengenharia absorvidas pela administração pública.



Enquanto a melhoria contínua de processos identifica e implementa mudanças incrementais, a **reengenharia** repensa e reprojeta, de forma radical, a estrutura de processos de uma organização, considerando tudo aquilo que lhe diz respeito. E a identificação dos **instrumentos tecnológicos e humanos** que podem apoiar essa mudança é uma das metodologias de reengenharia. Assim, enquanto o habilitador principal da melhoria contínua é o controle estatístico, pertence à reengenharia o uso da tecnologia da informação.

**Certo.**

**060.** (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO/STM/ADMINISTRATIVA/2018) Julgue o item que se segue, relativos às práticas de gestão pública adotadas no Brasil.

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



Nos períodos que antecederam a reforma gerencial, os serviços prestados pela Administração Pública eram considerados ineficientes, caros e de pouco valor para o usuário. O termo **cliente** exerceu grande influência sobre a reforma gerencial do Estado em 1995, quando a administração começa a enxergar o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.

Uma das diferenças entre o paradigma do cliente nas gestões privada e pública é que, enquanto a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, no setor público essa preocupação é alicerçada no dever.

**Certo.**

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

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



A administração pública gerencial tem como princípio o desenvolvimento de uma gestão voltada para o controle de resultados (fins), enquanto a administração pública burocrática é focada em processos e procedimentos, ou seja, a ênfase é para o controle dos meios empregados para atingir os resultados.

Assim, a nova administração pública brasileira trabalha com a gestão orientada para resultados que são mensurados segundo critérios definidos e os seus indicadores.

**Certo.**

---

**062.** (CESPE/TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA/EBSERH/2018) Acerca da evolução da administração pública no Brasil após 1930, julgue o item a seguir.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995, objetivava transferir para o setor privado os serviços não exclusivos, por meio de um programa de publicização.



O erro do enunciado está em relacionar o setor privado com publicização.

O programa de publicização consiste em passar a gestão dos serviços não exclusivos do Estado para as entidades públicas não estatais, as Organizações Sociais (OS) do chamado Terceiro Setor.

Transferir para o setor privado os serviços não exclusivos está relacionado com programa de **privatização**.

**Errado.**

---

**063.** (CESPE/TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA/EBSERH/2018) Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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



A administração pública burocrática é um paradigma que prega a obediência às leis, aos regulamentos e aos procedimentos, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. De fato, a **impessoalidade e o controle com foco no processo** são importantes características da burocracia.

Já a **administração pública gerencial** surgiu diante da necessidade de se flexibilizar o modelo vigente (burocracia), visando maior eficiência pela **implementação de práticas de gestão privada na administração pública**. No entanto, ainda que mantendo características importantes da burocracia, como a impessoalidade, o **gerencialismo foca estabelecimento de objetivos**

**e nos resultados, por meio da avaliação de desempenho**, buscando efetivamente atender as necessidades da sociedade.

Assim, corrigindo o item:

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

**Errado.**

---

**064.** (CESPE/TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA/EBSERH/2018) Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

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



A centralização administrativa é característica do paradigma **burocrático** de administração pública.

A administração pública gerencial foca no estabelecimento de objetivos, na descentralização da autoridade e no controle de resultados.

**Errado.**

---

**065.** (CESPE/ASSISTENTE ADMINISTRATIVO/EBSERH/2018) Com referência à reforma do Estado e à administração pública gerencial, julgue o item subsequente.

A administração pública gerencial brasileira envolve quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas do Estado, os serviços não exclusivos do Estado e a produção de bens e serviços para o mercado.



**Certo.**

Para o PDRAE, o aparelho do Estado é constituído pelos quatro setores listados no item da questão. Vejamos:

- **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 o setor onde as decisões estratégicas são tomadas.
- **Atividades Exclusivas.** Corresponde ao 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 e fomentar.
- **Serviços Não Exclusivos.** Correspondem 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 caracterizada pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura.

**Certo.**

---

**066.** (CESPE/ASSISTENTE ADMINISTRATIVO/EBSERH/2018) Com referência à reforma do Estado e à administração pública gerencial, julgue o item subsequente.

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



A autorreferência da burocracia se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar outras perspectivas externas. A autorreferência significa que o modelo burocrático não considera o ambiente onde está inserido, tornando-se um sistema fechado sobre si mesmo.

Por sua vez, na administração gerencial temos a preocupação em incluir a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário. Assim, ela desloca a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins), com orientação para o cidadão-cliente.

**Certo.**

---

**067.** (CESPE/ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURADORIA/PGE PE/GESTÃO PÚBLICA/2019) Julgue o item seguinte, referente a modelos de gestão pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

O modelo de gestão patrimonialista caracteriza-se pela fusão entre as noções de soberania, pertencente à esfera pública, e patrimônio, concernente à esfera privada.



De fato, na gestão patrimonialista temos a confusão entre os bens públicos e os bens particulares. Em suma, o patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o governante distinguir entre o patrimônio público e os seus bens privados.

**Certo.**

---

**068.** (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.

A necessidade de clara separação entre Estado e mercado, considerada essencial para o capitalismo, fez que a administração patrimonialista fosse substituída pela administração pública burocrática.



A administração patrimonialista se revelou incompatível com o capitalismo industrial emergente do século XIX. Assim, como alternativa, a substituição ocorre para a administração pública burocrática.

Por fim, relembrar-se de que o modelo de administração pública burocrática surge na época do modelo estatal conhecido por Estado Liberal, cujos marcos caracterizadores foram a Revolução Francesa e a Revolução Industrial.

**Certo.**

---

**069.** (CESPE/ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURADORIA/PGE PE/GESTÃO PÚBLICA/2019) Julgue o item seguinte, referente a modelos de gestão pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

Para obter melhorias no funcionamento do setor público, o modelo de gestão gerencial rompeu princípios burocráticos e alterou a estrutura de funcionamento desse setor.



**Não há rompimento** com os princípios, pois os três modelos – Patrimonialista, Burocrático e Gerencial – **sucedem-se ao longo da história**, sem que qualquer um deles seja totalmente abandonado.

Assim, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva alguns de 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, dentre outros.

**Errado.**

---

**070.** (CESPE/ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURADORIA/PGE PE/GESTÃO PÚBLICA/2019) Julgue o item seguinte, referente a modelos de gestão pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

O modelo de gestão pública gerencial atribuía ao funcionário o exercício do controle, ou seja, a garantia do poder do Estado.



O foco no controle é característica do modelo burocrático, e não gerencial. É o modelo burocrático que almeja defender a coisa pública contra o patrimonialismo, exercendo rígido controle sobre os possíveis abusos contra o patrimônio público.

**Errado.**

**071.** (CESPE/AUDITOR DE CONTROLE INTERNO/COGE CE/AUDITORIA/GOVERNAMENTAL/2019) Um gestor público que adota práticas de gestão autorreferidas, com foco na gestão de processos e com racionalidade absoluta, emprega princípios típicos da administração pública

- a) burocrática.
- b) patrimonialista.
- c) oligárquica.
- d) gerencial.
- e) descentralizada.



A autorreferência é característica do modelo burocrático. A **autorreferência** significa que o modelo burocrático não considera o ambiente onde está inserido, tornando-se um sistema fechado sobre si mesmo.

Esse modelo prevê o **controle rígido e antecipado dos processos e procedimentos** (controle *a priori*) como o meio mais seguro para evitar o nepotismo e a corrupção. Esse controle passo a passo tem o pressuposto da desconfiança total.

**Letra a.**

**072.** (CESPE/AUDITOR DE CONTROLE INTERNO/COGE CE/AUDITORIA/GOVERNAMENTAL/2019) São princípios típicos da administração pública gerencial

- a) centralização, incentivos à criatividade e combate ao nepotismo.
- b) delegação de poderes, descentralização e horizontalização de estruturas.
- c) descentralização, autoritarismo e rigor técnico.
- d) confiança no gestor, visão do cidadão como cliente e verticalização de estruturas.
- e) busca por eficiência, autorreferenciamento e delegação de poderes.



O modelo gerencial pressupõe, dentre outras características:

- Fundamenta-se nos princípios da confiança e da descentralização da decisão (**empowerment** e **delegação**), pressupondo que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança.
- Privilegia a **descentralização** de funções e a redução dos níveis hierárquicos.
- Exige formas flexíveis de gestão, **horizontalização** de estruturas e o incentivo à criatividade e inovação.

Sobre as demais alternativas:

- a) centralização (BUROCRACIA), incentivos à criatividade e combate ao nepotismo (BUROCRACIA).
- c) descentralização, autoritarismo (BUROCRACIA) e rigor técnico (BUROCRACIA).

- d) confiança no gestor, visão do cidadão como cliente e verticalização de estruturas (BUROCRACIA).
- e) busca por eficiência, autorreferenciamento (BUROCRACIA) e delegação de poderes.

**Letra b.**

---

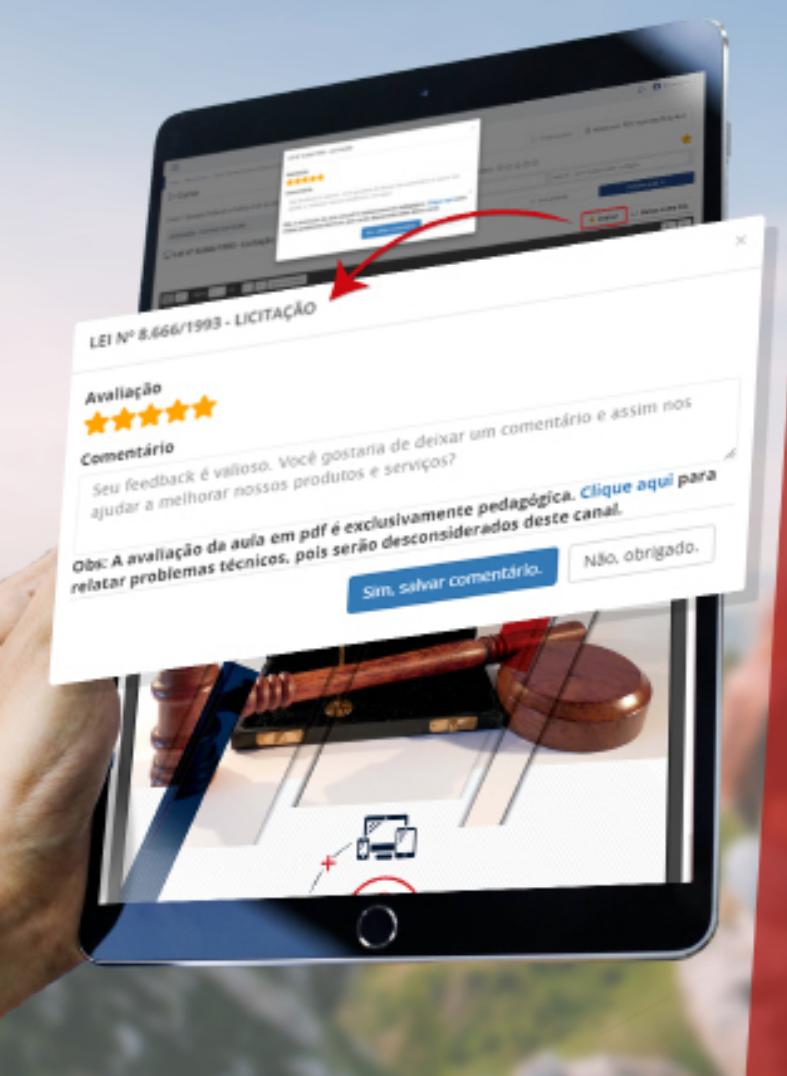
## GABARITO

- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. C  | 25. E | 49. C |
| 2. C  | 26. C | 50. b |
| 3. C  | 27. C | 51. C |
| 4. E  | 28. C | 52. E |
| 5. E  | 29. E | 53. C |
| 6. C  | 30. a | 54. b |
| 7. E  | 31. C | 55. C |
| 8. C  | 32. C | 56. E |
| 9. C  | 33. C | 57. E |
| 10. C | 34. C | 58. C |
| 11. E | 35. C | 59. C |
| 12. C | 36. C | 60. C |
| 13. C | 37. E | 61. C |
| 14. C | 38. E | 62. E |
| 15. C | 39. E | 63. E |
| 16. C | 40. C | 64. E |
| 17. C | 41. C | 65. C |
| 18. C | 42. E | 66. C |
| 19. C | 43. C | 67. C |
| 20. E | 44. E | 68. C |
| 21. C | 45. E | 69. E |
| 22. C | 46. C | 70. E |
| 23. E | 47. C | 71. a |
| 24. b | 48. C | 72. b |

---

**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.



## 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**