



LIVRO ELETRÔNICO

Ministério Público da União (MPU)  
2025  
[FGV]

GESTÃO PÚBLICA

ANALISTA DO MPU

Evolução da administração pública  
no Brasil (após 1930); reformas  
administrativas; a nova gestão  
pública

Autor:  
Fernanda Senhorini (Time  
Maria das Graças Rua e Alvaro  
Costa Jr.)



## SUMÁRIO

<b>1. MODELO BUROCRÁTICO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E A REFORMA DO ESTADO .....</b>	<b>10</b>
<b>3. A REFORMA DO ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: IMPACTOS E INOVAÇÕES DO PDRAE DE 1995 .....</b>	<b>24</b>
<b>4. QUESTÕES CEBRASPE (CESPE) E MULTIBANCAS PARA FIXAÇÃO DO CONTEÚDO .....</b>	<b>35</b>
<b>5. GABARITOS COMENTADOS .....</b>	<b>62</b>

## 1. MODELO BUROCRÁTICO

Em uma perspectiva histórico-evolutiva existiram três modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. Embora tenham existido 3 modelos em momento diferentes vividos pela Administração Pública, as transições entre eles não foram claras e coexistiam características de um modelo e de outro. Portanto, se cair uma questão em seu concurso afirmando que qualquer um dos 3 (três) modelos acima citados foi extinto, provavelmente essa será a alternativa incorreta.

Desde a Reforma de 1930, há muitos esforços da administração pública em construir modelos que nos aproximem da administração clássica burocrática. No Brasil, o governo de Getúlio Vargas, tornou-se referência na aplicação do modelo burocrático na administração pública. A Administração Pública Burocrática surge, portanto, na segunda metade do século XIX na Europa ocidental, no início do século XX nos EUA e na década de 30 no Brasil a fim de combater a corrupção e o nepotismo na administração pública. A Administração Pública Burocrática surge em substituição da administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Na administração patrimonialista, utilizada pelas monarquias absolutas, o Estado era propriedade do rei. O nepotismo, o empreguismo e até mesmo a corrupção eram regra.

Com o surgimento das democracias parlamentares no século XIX e o capitalismo industrial, o modelo de Administração Patrimonialista tornou-se incompatível.

O capitalismo preza pela separação clara entre Estado e o mercado. Portanto, era necessário que o novo modelo de administração distinguisse claramente público do privado e separasse o político do administrador público.

O modelo burocrático de organização caracteriza-se pela regulamentação e padronização de procedimentos. De acordo com Weber, a burocracia seria uma evolução positiva da administração pública. A razão decisiva para o

avanco da organizaçao burocrática tem sido sua superioridade técnica sobre todos os outros modelos de organizaçao.

O modelo burocrático requer um aparelho de Estado que, além de eficiente, esteja orientado por valores gerados pela sociedade.

Os princípios que regem a burocracia significaram avanços sob o aspecto moral para a administração pública, são eles: profissionalismo (muito a ver com a ideia de carreira pública), meritocracia, impessoalidade, formalismo e a hierarquia. As ações que antes eram pautadas em práticas patrimonialistas, hoje são substituídas por regras e regulamentos suprapessoais, escritas e aplicáveis a todos.

Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no Brasil pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. Todas as ideias desse modelo eram pautadas na dominação racional-legal. Criar regras era a melhor maneira de evitar arbitrariedade. Há no Brasil, diversas expressões da burocracia: a burocracia política, a burocracia diretorial, a burocracia técnica e profissional, a burocracia auxiliar e a burocracia proletária.

**Burocracia política:** no plano federal, ela é constituída pelo Presidente da República e pelos Ministros ou dirigentes nomeados dos departamentos. No plano estadual e municipal, ela é constituída pelo governador e o prefeito, e as autoridades político-administrativas. Nesse nível de burocracia, a decisão tomada é coroada de eficácia, porque os Chefes do Executivo são portadores diretos do poder. Eles fazem da administração instrumento de seus propósitos. Um Chefe do Executivo pode barrar a máquina administrativa e agravar sua tendência à inércia.

**Burocracia diretorial:** esse tipo de burocracia é transitória, seus titulares permanecem na administração durante o mandato do Chefe do Executivo.

**Burocracia técnica e profissional:** é integrada pelos ocupantes e cargos e funções profissionais: engenheiros, juristas, técnicos de administração, médicos, diplomatas entre outros.

**Burocracia auxiliar:** integrada pela grande maioria dos servidores públicos.

**Burocracia proletária:** no serviço público federal, estadual e municipal existe um operariado composto pelas unidades responsáveis pela limpeza pública, cozinha, construção e conservação de estradas, atividades agrícolas entre outros.

Falar em burocracia é um tanto complexo, já que ela pode ser encarada de maneira polissêmica, ou seja, com vários sentidos. Podendo hora ser considerada como algo positivo, hora ser considerada como algo negativo.

A padronização e a racionalidade permitem vantagens cruciais com o modelo burocrático como a eficiência, rapidez na execução dos procedimentos, precisão e, conseqüentemente, uma redução nos custos. Por outro lado, se levado ao extremo, esse modelo pode causar problemas como redução de flexibilidade pessoal e organizacional, resistência à mudança e perda de sentido do trabalho. O quadro abaixo traz a descrição dos conceitos negativos de burocracia:

#### Descrição dos conceitos negativos de burocracia

Sugere que, quando um agrupamento humano adquire características burocráticas, surge um círculo de membros que monopoliza o poder e as decisões, e assim tende a perpetuar-se

Afirma existir incompatibilidade entre burocracia e inovação

Refere-se ao “paradoxo da organização” como a predominância do não formal sobre o formal. Tal paradoxo consiste na modificação e até no abandono dos objetivos professados ou explícitos da organização. Os funcionários, em suas atividades cotidianas, encontram pouca ajuda das questões e problemas que lhes sucumbem tratar, encontrando pouca ajuda nas formulações sobre fins e, assim recorrem à experiência imediata, resultando um conjunto de procedimentos, práticas e soluções que, operacionalmente, são mais relevantes para a organização

A burocracia é rotulada por alguns autores como elemento que demonstra um grau relativamente alto de desenvolvimento social, ou seja, ela não seria algo negativo, mas sim, um fator de eficiência econômica. Burocracia e eficiência e rapidez? Certamente isso gerou dúvidas na sua cabeça, porque normalmente tudo que hoje rotulamos como burocrático tem a conotação de demorado.

Vamos lá, a ideia na época, era desenvolver normas que definissem exatamente o que fazer e como fazer. Dessa forma, Weber acreditava que as normas gerariam previsibilidade e, conseqüentemente, decisões mais rápidas. Na prática, isso não funcionou bem assim e ocorreram diversas disfunções.

A estrutura do Estado Burocrático Brasileiro tem seus benefícios e seus malefícios. Ao se buscar o formalismo burocrático, o governo prioriza o “como fazer” em relação ao resultado pretendido. Os ganhos éticos que o modelo burocrático traz não compensa os prejuízos acumulados nas políticas públicas e seus resultados.

É evidente que o Brasil ainda não superou os modelos patrimonialistas por completo. Há ainda muitas dificuldades que impedem que alcancemos o objetivo de construir um Estado baseado em legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

## **1.2 Princípios do modelo burocrático**

Se tratando da crença na razão, no modelo burocrático as leis são elaboradas a partir de normas coerentes com a realidade social e os responsáveis por elaborar tais leis, passam por critérios como as eleições.

A divisão é clara entre individual/privado e público/de interesse coletivo. Por se preocupar com o controle dos processos, esse modelo burocrático se orienta em 3 (três) princípios: formalismo, impessoalidade e profissionalismo. O quadro abaixo, caracteriza cada princípio:

FORMALISMO	IMPESSOALIDADE	PROFISSIONALISMO
Os deveres e as atribuições são determinados por normas e regulamentos.	As relações são definidas pela posição institucional e pela competência dos profissionais, não por afinidade pessoal ou relações afetuosas.	O acesso aos cargos ocorre através da competência técnica, valorizando a especialização.
As normas são responsáveis pela padronização da rotina e procedimentos da administração pública.		
A comunicação é também padronizada e devidamente documentada.		

O formalismo que norteia o modelo burocrático determina que as atribuições/deveres devem ser determinadas por normas e regulamentos, o que gera uma padronização dos procedimentos. Isso facilita a impessoalidade, que também é um princípio norteador do modelo, onde afinidades pessoais devem ser deixadas de lado. Por último, o profissionalismo garante que a competência técnica seja levada em consideração para ocupação de cargos. Diferentemente do que ocorria no modelo patrimonialista, em que afinidade pessoal e até mesmo grau de parentesco era levado em consideração para ocupação de cargos (nepotismo).

### 1.3 Características da burocracia

O modelo burocrático possui algumas características marcantes como:

2. **CARÁTER LEGAL DAS NORMAS:** as atividades dos servidores são pautadas em normas.
3. **CARÁTER FORMAL DAS COMUNICAÇÕES:** as comunicações devem ser escritas de acordo com as normas e procedimentos.
4. **PROCEDIMENTOS E ROTINAS PADRONIZADAS:** para criar previsibilidade, os procedimentos e as rotinas foram padronizados.
5. **COMPETÊNCIA TÉCNICA E MERITOCRACIA:** há uma valorização da competência técnica e do mérito. O nepotismo fica de lado e as pessoas passam a serem contratadas de acordo com a sua competência.

6. **PREVISIBILIDADE E DECISÕES RÁPIDAS:** com as rotinas criadas há uma maior previsibilidade das situações, tornando o processo de decisão mais rápido.
7. **ESPECIALIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO:** havia a defesa de carreira pública, profissionais deveriam ser especializados nas rotinas e procedimentos criados.
8. **HIERARQUIA FUNCIONAL E CENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES:** havia vários níveis hierárquicos nas organizações que seguiam o modelo burocrático, com isso, as decisões eram tomadas no topo da estrutura hierárquica.

Diante de todas as características listadas acima, podemos afirmar que o modelo burocrático não era algo ruim. Contudo, com o passar do tempo, algumas disfunções apareceram, e isso acabou criando a percepção negativa que temos hoje sobre algo burocrático.

### **3.4 Disfunções do modelo burocrático**

As regras e normas foram criadas para tornar as decisões e processos rápidos. Contudo, com o passar do tempo os profissionais esqueceram os objetivos das normas. O intuito principal passou a ser cumprir e seguir as normas deixando o cidadão de lado. O modelo burocrático passa a ser rotulado como autorreferido, onde volta-se para si e não em benefício do cidadão.

Outras disfunções desse modelo surgiram como: o apego excessivo às normas e regulamentos, o controle dos processos e não do resultado desses processos, a despersonalização, excesso de papel, apego à hierarquia e resistência à mudança. Os procedimentos e rotinas já estavam tão internalizados que qualquer alteração desagradava os trabalhadores.

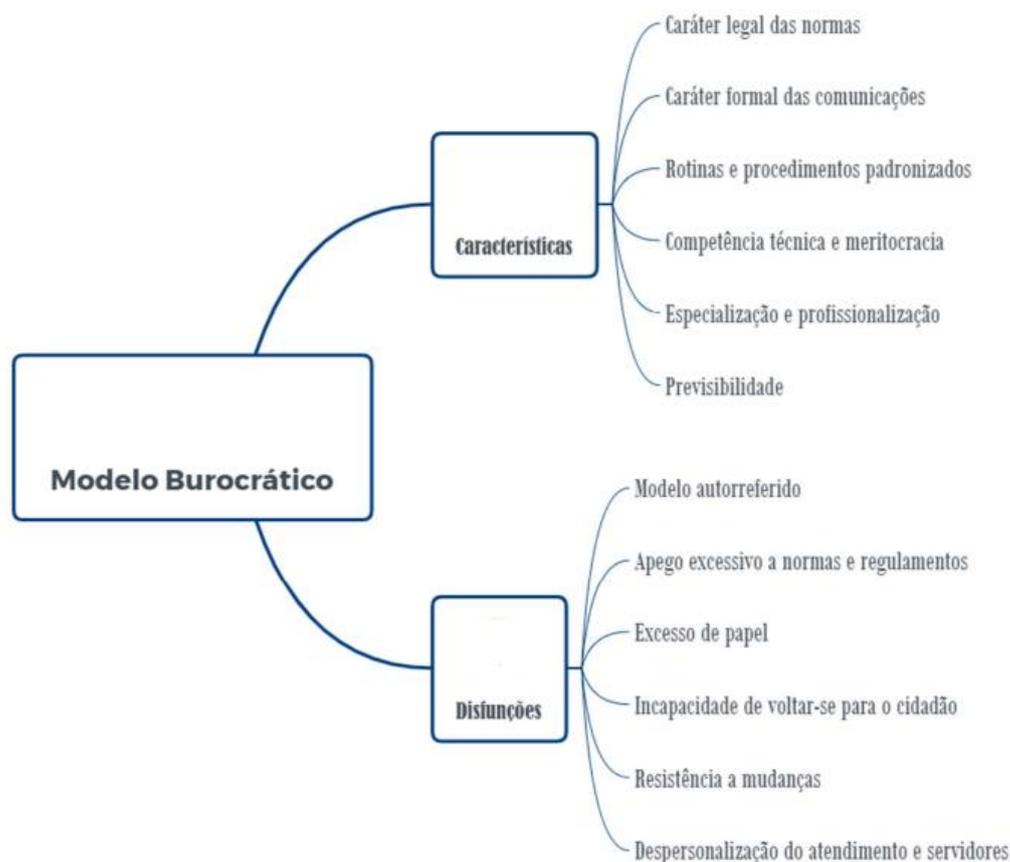
### 3.5 Burocracia versus disfunções da Burocracia

A burocracia é um modelo criado por Weber a fim de garantir eficiência nas organizações, modelo este que representou um grande avanço em relação ao modelo patrimonialista anterior.

As disfunções da burocracia nada mais são do que os problemas que surgiram ao longo do uso desse modelo na Administração Pública.

O próprio criador do modelo, Weber previu que ele poderia se tornar rígido demais e causa, com isso, ineficiência.

### 3.6 Mapa Mental - Resumindo o modelo Burocrático



## 2. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL E A REFORMA DO ESTADO

A administração pública no Brasil passou por transformações significativas, especialmente a partir de 1930, que refletiram as discussões e desafios enfrentados pelos modelos burocrático, explorado no capítulo anterior, e o pós-burocrático. O modelo burocrático, baseado na estruturação racional e formal das instituições, ganhou força com o objetivo de modernizar o Estado, garantindo maior controle, impessoalidade e eficiência na gestão pública. Esse modelo, fortemente influenciado pelo pensamento de Max Weber, buscava combater práticas patrimonialistas e assegurar a previsibilidade e a uniformidade das ações governamentais.

No entanto, com o avanço das demandas sociais e econômicas, surgiram novas necessidades para a administração pública brasileira. As reformas administrativas, especialmente as de 1967 e de 1995, marcaram o início de um movimento em direção a um modelo mais flexível e orientado para resultados, buscando superar as limitações do sistema burocrático. A partir da década de 1990, o país adota princípios da **Nova Gestão Pública** (New Public Management), com enfoque na eficiência, descentralização e maior autonomia gerencial, propondo uma administração mais próxima das demandas da sociedade e voltada para o desempenho e a qualidade dos serviços públicos.

Essas mudanças refletem a transição do modelo burocrático para abordagens pós-burocráticas, que procuram equilibrar a necessidade de controle com a flexibilidade e inovação na gestão pública. Esse processo de evolução permitiu uma administração mais ágil e orientada para resultados, sem abrir mão dos princípios de responsabilidade e accountability, fundamentais para o funcionamento de um Estado moderno.

A seguir, exploraremos como a administração pública no Brasil evoluiu ao longo das décadas, passando pelas principais reformas administrativas e

adotando, progressivamente, uma nova abordagem gerencial, em resposta aos desafios do contexto nacional e global.

As seções seguintes foram elaboradas pela professora Maria das Graças Rua, sendo que ele **foi extraído/adaptado do texto de “Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas”, Frederico Lustosa da Costa, RAP, 2008. A íntegra do artigo encontra-se em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>.**

São enfatizadas as **três grandes reformas** que se sucederam a partir de meados dos anos 1930 do século passado, separadas entre si por intervalos de 30 anos — 1937, 1967 e 1995 (ou 1998, ano da promulgação da Emenda Constitucional nº 19).

## **2.1 A Administração colonial portuguesa até 1808.**

Em termos de aparato institucional e administrativo, havia na colônia uma ampla, complexa e ramificada administração. É verdade que, até 1808, existia no Brasil e, sobretudo, na sede do governo geral (vice-reino) uma administração colonial relativamente aparelhada. Mas a formação do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves e a instalação de sua sede na antiga colônia tornaram irreversível a constituição de um novo Estado nacional. Todo um aparato burocrático, transplantado de Lisboa ou formado aqui, em paralelo à antiga administração metropolitana, teve que ser montado para que a soberania se afirmasse, o Estado se constituísse e se projetasse sobre o território, e o governo pudesse tomar decisões, ditar políticas e agir.

Em princípio, a administração colonial estava organizada em quatro níveis — as instituições metropolitanas, a administração central, a administração regional e a administração local.

Desde o início da colonização, com o fracasso da administração privada da maioria das capitanias hereditárias, a Coroa portuguesa assumiu diretamente o seu controle e preocupou-se em instituir uma administração central para se

ocupar das questões de defesa contra os ataques dos invasores e dos índios mais belicosos.

A administração geral contemplava tanto a esfera propriamente administrativa quanto a judiciária, com sua complexa distribuição de encargos, sujeita a superposições e conflitos de competência. (...) A administração geral às vezes se confundia com a administração local.

Isso não quer dizer que não tenha havido um processo de gradual racionalização do governo colonial ao longo de três séculos. A partir da administração pombalina<sup>1</sup>, pouco a pouco, o empirismo paternalista do absolutismo tradicional foi sendo substituído pelo racionalismo típico do despotismo esclarecido. Essa mudança se expressava principalmente nos métodos e processos de trabalho que davam lugar à emergência de uma burocracia.

## **2.2 1930: A “burocratização” do Estado nacional**

A burocracia está no horizonte da administração pública que se consolida e atualiza. Se esse movimento se deu de forma lenta e superficial nos primeiros 100 anos de história do Brasil independente, ele vai encontrar seu ponto de inflexão e aceleração na Revolução de 1930.

De fato, a partir desse marco e durante a maior parte do século XX, o Brasil empreendeu um continuado processo de modernização das estruturas e processos do aparelho de Estado. Como resposta a transformações econômicas e sociais de largo alcance, esse esforço se desenvolveu ora de forma assistemática, pelo surgimento de agências governamentais que se pretendia fossem ilhas de excelência com efeitos multiplicadores sobre as

---

<sup>1</sup> A administração pombalina ocorreu em Portugal entre os anos de 1750 e 1777 durante o governo do monarca Dom José I. A principal ideia era fazer com que o estado português fosse reformado, racionalizado e que, diante disso, pudesse ter um melhor funcionamento, em meio às crises do antigo regime. Essa postura é denominada de “despotismo esclarecido”. Diante dos indígenas, havia a necessidade do Estado em controlar a população nativa, na medida em que este era indispensável como mão-de-obra no trabalho regular, a partir de sua disciplina.

demais, ora de forma mais orgânica, por meio das reformas realizadas no governo federal, em 1938, 1967 e a partir de 1995.

A chamada “Revolução de 1930” representou a transformação e a emergência do modelo de crescimento que presidiu o desenvolvimento nacional no século XX. Para compreendê-la é preciso entender como se dava a inserção do país na economia internacional e como o Brasil viveu a Grande Depressão.

Sob o impulso de superação do esquema clientelista e anárquico de administração oligárquica, o governo de Getúlio Vargas iniciou uma série de mudanças que tinham pelo menos duas vertentes principais (Lima Junior, 1998):

→ estabelecer mecanismos de controle da crise econômica, resultante dos efeitos da Grande Depressão, iniciada em 1929, e subsidiariamente promover uma alavancagem industrial;

→ promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal, material e finanças.

### **2.2.1 O Departamento Administrativo do Serviço Público (1938)**

De todas essas medidas, a mais emblemática foi a **criação do Departamento Administrativo do Serviço Público**, “o líder incontestado da reforma e, em grande parte, seu executor” (Wahrlich, 1974:29). O Dasp foi efetivamente organizado em 1938, com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União. O Dasp tinha seções nos estados, com o objetivo de adaptar as normas vindas do governo central às unidades federadas sob intervenção.

Essa primeira experiência de reforma de largo alcance inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência a organização do serviço civil americano. Estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de trabalho. A ênfase maior era dada à gestão de meios e às atividades de administração em geral, sem se preocupar com a racionalidade das atividades substantivas.

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano (Marcelino, 1987).

O Dasp representou a concretização desses princípios, já que se tornou a grande agência de modernização administrativa, encarregada de implementar mudanças, elaborar orçamentos, recrutar e selecionar servidores, treinar o pessoal, racionalizar e normatizar as aquisições e contratos e a gestão do estoque de material.

O Dasp foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945, quando houve uma série de nomeações sem concurso público para vários organismos públicos. A liberdade concedida às empresas públicas, cujas normas de admissão regulamentadas pelos seus próprios estatutos tornavam facultativa a realização de concursos foi em parte responsável por tais acontecimentos.

Em 1938 Vargas também criou o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

### **2.3 O Nacional-Desenvolvimentismo e a Administração Paralela**

Do ponto de vista institucional, a década que vai de 1952 a 1962 foi marcada pela realização de estudos e projetos que jamais seriam implementados. Esse período se caracteriza por uma crescente cisão entre a administração direta, entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles, e a administração descentralizada (autarquias, empresas, institutos e grupos especiais *ad hoc*), dotados de maior autonomia gerencial e que podiam recrutar seus quadros sem concursos, preferencialmente entre os formados em *think tanks* especializados, remunerando-os em termos compatíveis com o mercado. Constituíram-se assim “ilhas de excelência” no setor público voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da administração. JK traçou uma estratégia de ação com relação à administração e à operacionalização do Plano de Metas. Já na primeira reunião de seu ministério, em 1º de fevereiro de 1956, criou um órgão diretamente subordinado à Presidência da República, o Conselho do Desenvolvimento, que iria coordenar o detalhamento e a execução do plano. Tendo como secretário-executivo o presidente do BNDE, e reunindo todos os ministros, os chefes dos gabinetes civil e militar e o presidente do Banco do Brasil, o conselho constituiria uma **administração paralela com autonomia de decisão** suficiente para viabilizar a realização dos projetos.

O Conselho do Desenvolvimento recorria a especialistas dos diversos setores previstos no Plano de Metas e também a economistas oriundos de órgãos do governo, como a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc). Atuava através de grupos executivos, aos quais cabia a responsabilidade pela

concessão de incentivos ao setor privado para que as metas de que tratavam fossem atingidas. O mais conhecido de todos foi o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA). A coordenação dos investimentos do setor público era atribuição do BNDE.

Embora tenha havido avanços isolados durante os governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart, o que se observa é a manutenção de práticas clientelistas, que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimento na sua profissionalização. A cada desafio surgido na administração do setor público, decorrente da própria evolução socioeconômica e política do país, a saída utilizada era sempre a criação de novas estruturas alheias à administração direta e o conseqüente adiamento da difícil tarefa de reformulação e profissionalização da burocracia pública existente (Torres, 2004:151).

#### **2.4 A modernização autoritária (1964 a 1979)**

De certa forma, o governo militar realizou, à sua maneira, com sinais trocados, o programa de reformas de base — elaborou o Estatuto da Terra, promoveu uma reforma tributária, reorganizou o sistema bancário, reestruturou o ensino universitário e realizou uma ampla reforma administrativa. Em 1965 teve início a reforma tributária que se consolidou com a Constituição de 1967, uniformizando a legislação, simplificando o sistema e reduzindo o número de impostos. Ela trouxe uma brutal concentração de recursos nas mãos da União, esvaziando financeiramente estados e municípios que ficaram dependentes de transferências voluntárias. Ainda em 1964, o novo governo retirou do Congresso Nacional o projeto de lei elaborado pela Comissão Amaral Peixoto (criada no governo Goulart) para reexame do assunto por parte do Poder Executivo. Instituiu a Comestra (Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa), presidida pelo ministro extraordinário para o planejamento de coordenação econômica, com

o objetivo de proceder ao “exame dos projetos elaborados e o preparo de outros considerados essenciais à obtenção de rendimento e produtividade da administração federal” (Wahrlich, 1974:44).

#### **2.4.1-O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**

Do trabalho dessa comissão e das revisões que se seguiram em âmbito ministerial resultou a edição do **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**, o mais sistemático e ambicioso empreendimento para a reforma da administração federal. Esse dispositivo legal era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências.

O Decreto-Lei nº 200 se apoiava numa doutrina consistente e definia preceitos claros de organização e funcionamento da máquina administrativa. Em primeiro lugar, prescrevia que a administração pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Em segundo, estabelecia a distinção entre a administração direta — os ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao presidente da República — e a indireta, constituída pelos órgãos descentralizados — autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Em terceiro, fixava a estrutura do Poder Executivo federal, indicando os órgãos de assistência imediata do presidente da República e distribuindo os ministérios entre os setores político, econômico, social, militar e de planejamento, além de apontar os órgãos essenciais comuns aos diversos ministérios. Em quarto, desenhava os sistemas de atividades auxilia-res-pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais. Em quinto, definia as bases do controle externo e interno. Em sexto, indicava diretrizes gerais para

um novo plano de classificação de cargos. E finalmente, estatuiu normas de aquisição e contratação de bens e serviços.

Apesar da distância entre as metas estabelecidas e as metas cumpridas, não resta dúvida de que o Decreto-Lei nº 200 contribuiu para a consolidação do modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil.

A tentativa de modernização do aparelho de Estado, especialmente a partir da década de 1960, teve como consequência a multiplicação de entidades da administração indireta: fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e autarquias. A expansão e a multiplicação de novos centros de administração indireta buscavam maior agilidade e flexibilidade de atuação dessas entidades, melhor atendimento às demandas do Estado e da sociedade, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração (Marcelino, 1988:44).

Embora tenha se verificado um crescimento na administração direta, sobretudo com o aumento do número de ministérios que foram desmembrados de outros, a marca maior do modelo do crescimento foi mesmo a expansão da administração indireta. Isso resultou no fenômeno da dicotomia entre o Estado tecnocrático e moderno das instâncias da administração indireta e o Estado burocrático, formal e defasado da administração direta, que subsiste mesmo depois da reforma administrativa de março de 1990 (Marcelino, 1988:44).

A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei nº 200 ficou pela metade e fracassou. A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 1970, agrava ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração (Bresser-Pereira, 1996:273-274).

Antes da descrição da reforma administrativa da Nova República, merecem registro dois programas de reforma elaborados entre 1979 e 1982, a desburocratização e a desestatização. De iniciativa do Poder Executivo, os dois

programas foram concebidos de forma a atender objetivos complementares que seriam o aumento da eficiência e eficácia na administração pública e o fortalecimento do sistema de livre empresa.

## **2.5 A reforma administrativa da Nova República**

O governo civil que acabara de se instalar em 1985, após mais de duas décadas de ditadura militar, herdava um aparato administrativo marcado ainda pela excessiva centralização. Apesar de representar a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública pela intenção de mexer na rigidez burocrática, o Decreto-Lei nº 200/67 deixou seqüelas negativas. Em primeiro lugar, o ingresso de funcionários sem concurso público permitiu a reprodução de velhas práticas patrimonialistas e fisiológicas. E, por último, a negligência com a administração direta — burocrática e rígida — que não sofreu mudanças significativas na vigência do decreto, enfraqueceu o núcleo estratégico do Estado, fato agravado pelo senso oportunista do regime militar que deixou de investir na formação de quadros especializados para os altos escalões do serviço público.

Para empreender tamanha tarefa, o governo Sarney instituiu uma numerosa Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa <sup>2</sup>. Na prática, nem a

---

<sup>2</sup> “Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil, Gileno Fernandes MARCELINO, RAP Rio de Janeiro 37(3):641-59, Maio/Jun. 2003, pag. 649-650: “Essa comissão era subdividida em câmaras que passaram a atuar em projetos específicos de avaliação da administração pública federal e de definição de diretrizes para áreas prioritárias como a própria organização da administração federal, a área de recursos humanos, ou ainda a informatização do setor público. A Comissão de Reforma trabalhou de agosto de 1985 a fevereiro de 1986, quando suas atividades foram interrompidas em razão da prioridade dada ao Plano Cruzado, de estabilidade econômica. Um grupo de estudos informal do próprio governo foi constituído e a partir de abril reiniciou-se o processo de reforma administrativa a ser implementado pelos próprios órgãos que o executariam. Seis meses depois, setembro de 1986, surgiram as primeiras medidas efetivas de desenvolvimento do programa de reforma. Conforme consta das diretrizes estratégicas da reforma aprovada em Exposição de Motivos de setembro de 1986, o programa tinha três objetivos fundamentais: racionalização das estruturas administrativas, formulação de uma política de recursos humanos e contenção de gastos públicos (Brasil, 1986). Assim, do ponto de vista de estrutura, havia o objetivo de fortalecer e modernizar a administração direta a partir do diagnóstico de que houve uma fuga ou “escapismo” para a chamada administração indireta por motivos justificados ou não. Tentou-se, mais

comissão, nem o grupo executivo que a sucedeu conseguiu implementar as medidas que preconizaram. A ampla reforma modernizadora e democrática foi deixada de lado para dar lugar à mais tradicional estratégia de reforma administrativa — a racionalização dos meios.

Do ponto de vista da gestão pública, a Carta de 1988, no anseio de reduzir as disparidades entre a administração central e a descentralizada, acabou por eliminar a flexibilidade com que contava a administração indireta que, apesar de casos de ineficiência e abusos localizados em termos de remuneração, constituía o setor dinâmico da administração pública. Ela foi equiparada, para efeito de mecanismos de controle e procedimentos, à administração direta. Apesar do propalado retrocesso em termos gerenciais, a Constituição de 1988 não deixou de produzir avanços significativos, particularmente no que se refere à democratização da esfera pública. Atendendo aos clamores de participação nas decisões públicas, foram institucionalizados mecanismos de democracia direta, favorecendo um maior controle social da gestão estatal, incentivou-se a descentralização político-administrativa e resgatou-se a importância da função de planejamento.

---

uma vez, fortalecê-la, de certa forma voltando-se às raízes do modelo “clássico” de administração. Partiu-se, como conseqüência, para a tentativa de se reverter o processo de crescimento da administração indireta e de se reduzir o número de órgãos e entidades superpostos ou duplicados. Foi elaborada uma primeira versão da Lei Orgânica da Administração Pública Federal, que substituiria o Decreto-lei nº 200. Do ponto de vista dos recursos humanos, havia um claro objetivo de valorização da função pública e de renovação dos quadros. A Secretaria de Administração Pública (Sedap), através da instituição de uma nova Secretaria de Recursos Humanos e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funccep), desenvolveria o pessoal do setor público, especialmente através da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam). Este promoveria o treinamento e reciclagem dos servidores públicos a serem eventualmente remanejados. A Enap, por sua vez, se encarregaria de formar quadros de carreira e novos quadros de dirigentes do setor público. Existia, ainda, o objetivo de se promover a avaliação do desempenho do servidor, através da institucionalização do sistema do mérito, graças ao novo plano de carreira, ao Estatuto do Funcionalismo Público e a um plano de retribuições. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6735/5317>, consultado em 08/07/2024.

## 2.6 A reforma do governo Collor<sup>3</sup> (1990)

“Essa reforma tinha o objetivo de “racionalização do setor público, recuperando-se a capacidade de gestão e controle de suas atividades”. O saneamento da ação devia contemplar a “correção das distorções e ineficiência embutidas que deram causa à desarticulação interna, com a prevalência de unidades descentralizadas e o crescimento exagerado do corporativismo”. “A apropriação do Estado por segmentos de sua própria burocracia contrapõe-se aos interesses globais da sociedade”, segundo o documento Diretrizes de ação do governo Collor.”

“O programa de reforma administrativa iniciou-se com uma ampla reestruturação ministerial, objetivando rever a estrutura então vigente, herança ainda da era getulista, desdobrada no tempo, com competências, atribuições e objetivos definidos, evitando-se conflitos e superposições entre ministérios e dentro deles. Os ministérios foram reduzidos de 18 para 12 (incluindo três militares) e fez parte desse programa a priorização das atividades-fim, limitando-se a não mais que 30% os recursos a serem utilizados nos órgãos-meio.”

---

<sup>3</sup> “Segundo dados da Secretaria de Administração Federal (SAF), o “desmonte” do aparato governamental afastou, até janeiro de 1991, 221.308 servidores e extinguiu vagas no serviço público; desse total, 134.912 servidores foram demitidos, 33.174 aposentados e 53.222 foram colocados “em disponibilidade”, uma solução administrativa adotada pela reforma, que significou, na realidade, colocar os servidores em casa, recebendo sem trabalhar, uma vez que o Supremo Tribunal Federal julgou inconstitucional a redução dos seus vencimentos. É importante mencionar que, desse total, os “disponíveis” retornaram ao serviço público para atender a carência de pessoal dos seus antigos órgãos, após a “criação” de novas vagas por aposentadoria, demissão ou morte.” (MARCELINO, op. cit) <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6735/5317>, consultado em 08/07/2024.

## 2.7 A reforma Bresser (1995) – PDRAE

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado tinha como proposta explícita inaugurar a chamada “administração gerencial”, o que parece designar, como veremos, o fim da história da administração pública, espécie de panacéia redentora do estatismo patrimonialista e do ogro burocrático. O Pdrae partia de uma premissa — a de que a crise latino-americana era uma crise do Estado.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar seu promotor e regulador.

O Estado assume um papel menos executor ou prestador direto de serviços mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor destes. Nesta nova perspectiva, busca-se o fortalecimento das suas funções de regulação e de coordenação, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura. Considerando essa tendência, pretende-se reforçar a governança — a capacidade de governo do Estado — por meio da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania. Para isso, será necessária uma mudança em três planos: no plano institucional-legal, através da reforma da Constituição e das leis do país; no plano cultural, através da internalização de uma nova visão do que seja a administração pública; e no plano da gestão, onde afinal se concretiza a reforma (Mare, p. 4).

Para realizar tarefa de tal envergadura, o PDRAE assinalava ser necessário:

\* a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão-cliente;

- \* o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de política públicas;
- \* a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos;
- \* o redesenho de estruturas mais descentralizadas;
- \* o aprofundamento das idéias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos, idéias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas.

A administração pública gerencial volta-se para:

- \* a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- \* a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe foram colocados à disposição;
- \* o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

Adicionalmente, praticar-se-ia a competição administrada no interior do próprio Estado, quando houvesse a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornar-se-iam centrais. Em suma, afirmava-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil, deslocando-se a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins). De acordo com o plano, também há que se distinguir ainda três níveis de atuação do Estado:

- \* central ou estratégico, incumbido de formular, supervisionar e avaliar a implementação das políticas públicas compostas pelo governo, a cúpula dos três poderes da República e o Ministério Público;
- \* descentralizado, responsável pela execução das políticas e atividades exclusivas, como regulação, fiscalização, segurança, previdência básica;

\* de funções não-exclusivas do Estado, no qual bens e serviços públicos em hospitais, escolas, centros culturais e centros de pesquisa podem ser fornecidos por organizações estatais ou da sociedade civil — associações sem fins lucrativos e mesmo empresas privadas — sujeitas ao controle social.

A reforma, tal como preconizada no Plano Diretor, pode ser interpretada com cinco diretrizes principais, a saber:

- \* institucionalização, considera que a reforma só pode ser concretizada com a alteração da base legal, a partir da reforma da própria Constituição;
- \* racionalização, que busca aumentar a eficiência, por meio de cortes de gastos, sem perda de “produção”, fazendo a mesma quantidade de bens ou serviços (ou até mesmo mais) com o mesmo volume de recursos;
- \* flexibilização, que pretende oferecer maior autonomia aos gestores públicos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança a posteriori dos resultados;
- \* publicização, que constitui uma variedade de flexibilização baseada na transferência para organizações públicas não-estatais de atividades não exclusivas do Estado (devolution), sobretudo nas áreas de saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia e meio ambiente;
- \* desestatização, que compreende a privatização, a terceirização e a desregulamentação.

### 3. A REFORMA DO ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: IMPACTOS E INOVAÇÕES DO PDRAE DE 1995

A Reforma do Estado de 1995, promovida durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, representa um ponto de inflexão na administração pública brasileira. Conhecida também como a **Reforma Gerencial**, essa iniciativa buscou modernizar e redefinir o papel do Estado em um contexto de

Ministério Público da União (MPU) 2025

[www.igepp.com.br](http://www.igepp.com.br)

globalização e novas demandas sociais e econômicas. Sob a coordenação de **Bresser-Pereira**, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, a reforma foi motivada pela necessidade de tornar o setor público mais eficiente, responsável e orientado para resultados.

Diferente das reformas anteriores, que mantinham a administração pública em uma estrutura predominantemente burocrática e centralizada, a reforma de 1995 se fundamentou nos princípios da **Nova Gestão Pública** (New Public Management), aplicando conceitos de eficiência, descentralização e flexibilidade. Inspirada em experiências internacionais, como as do Reino Unido e da Nova Zelândia, a reforma introduziu a **gestão por resultados**, incentivando o uso de indicadores de desempenho e uma administração focada na qualidade dos serviços oferecidos à população.

Como vimos, o programa de reforma estabeleceu quatro setores principais para a atuação do Estado: **núcleo estratégico, atividades exclusivas de Estado, serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado**. Essa divisão visava distinguir as áreas onde o Estado deveria atuar diretamente, das áreas onde poderia colaborar com o setor privado ou organizações não estatais. Entre as mudanças propostas, destacam-se a criação de **organizações sociais (OSs)**, a ampliação da autonomia gerencial e a busca por mecanismos de **publicização** – transferindo para entidades não estatais a prestação de determinados serviços públicos, mas mantendo o Estado na regulação e supervisão.

Esse capítulo examinará os objetivos, as diretrizes e os impactos da Reforma de 1995, analisando como ela redefiniu a relação entre o Estado e a sociedade e lançou as bases para uma administração pública mais moderna e responsiva. A Reforma do Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso é considerada um divisor de águas na gestão pública brasileira, pois consolidou o modelo gerencial e contribuiu para a construção de uma governança voltada para o cidadão.

A Reforma Gerencial de 1995 substituiu o modelo burocrático da administração pública, adotando princípios da nova gestão pública. A Reforma Gerencial flexibilizou os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia e de *accountability* às agências governamentais.

A Reforma Gerencial foi um fenômeno histórico que ganhou força quando as pessoas perceberam que uma das razões da crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática.

Inicialmente, a Reforma Gerencial foi definida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE). Nesse Plano Diretor, após constatada a ineficiência do serviço público existente no Brasil, desenvolveu-se um quadro teórico para a reforma.

A Administração Pública Gerencial foi introduzida no Brasil na década de 1990, durante o governo do Presidente Fernando Collor. Nesse período, optou-se por medidas neoliberais para redução dos gastos públicos, extinguindo cargos, demitindo servidores públicos, enxugando a máquina pública e aumentando o controle sobre as empresas estatais.

Em 1995, durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso que iniciou-se a Reforma Gerencial, conhecida como Reforma do Estado, criando o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

O Brasil passava por uma forte crise econômica, o cenário negativo de crise fiscal, social e a inflação apontava a necessidade de mudanças na gestão pública do país.

A Reforma teve início com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). O Presidente Fernando Henrique Cardoso nomeou o Ministro José Carlos Bresser Pereira que, após realizar um diagnóstico da Administração Pública Brasileira, apresentou um Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) sobre o qual falaremos mais adiante.

A Reforma Gerencial objetivava manter as contas públicas equilibradas e, ao mesmo tempo, elevar a capacidade da ação estatal. A Reforma envolve:

- a)** descentralização dos serviços sociais para estados e municípios;
- b)** delimitação precisa da área de atuação do Estado, estabelecendo suas atividades exclusivas;
- c)** distinção entre atividades do núcleo estratégico efetuadas por políticos e altos funcionários, e as atividades de serviços;
- d)** separação entre formulação de políticas e sua execução;
- e)** maior autonomia para atividade executivas exclusivas do Estado que adotarão a forma de agências executivas;
- f)** maior autonomia para os serviços sociais e científicos que o Estado presta;
- g)** assegurar a responsabilização (accountability) por meio da administração por objetivos, criação de quase-mercados e de vários mecanismos de democracia direta ou de controle social, aumentando a transparência no serviço público e reduzindo o papel da definição detalhada de procedimentos e de auditoria ou controle interno.

Primeiramente, foi implementada dispositivos básicos necessários para que a Reforma Gerencial acontecesse: uma emenda constitucional, as leis que definiram as duas principais instituições organizacionais da reforma: agências executivas e organizações sociais. Foram estabelecidas normas dos contratos de gestão, que definiam os indicadores de desempenho que deveriam ser alcançados por cada organização. A Lei do Regime Jurídico Único que estabelecia privilégios e um regime trabalhista único para todos os servidores públicos foi alterada; foi estabelecida uma nova política de recursos humanos, que dizia que apenas membros de carreiras típicas de Estado, deveriam continuar a ser recrutados anualmente; atividades de apoio deveriam ser terceirizadas.

Em segundo lugar, foi escolhida a Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Control*) como principal estratégia de gerenciamento.

A Reforma Gerencial buscou contribuir com o processo de modernização do Estado. Ela tinha o intuito de provocar mudanças em três dimensões:

1. **Institucional-legal:** removendo obstáculos constitucionais e de outros ordenamentos e a criação de novos formatos organizacionais;
2. **Gestão:** implementando a reforma por meio da adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumentos gerenciais mais adequados – planejamento e gestão estratégica, procedimentos de gestão de qualidade, análise e melhoria de processos, contabilidade gerencial e de custos, contratos de gestão;
3. **Cultural:** substituindo a cultura burocrática dominante pela nova cultura gerencial, deveria haver uma mudança de mentalidade, pois havia uma desconfiança generalizada na atividade estatal.

Era evidente as diferenças entre o modelo de Administração burocrática e o novo modelo gerencial que nascia para mudar a cultura burocrática. O modelo gerencial da administração pública surge para superar o “engessamento” da burocratização. O modelo gerencial parte da definição clara dos objetivos da administração pública, bem como a flexibilização e descentralização de gestão. A ideia é reduzir os níveis hierárquicos do modelo burocrático e incentivar a participação social nos processos de tomada de decisão da administração pública.

O modelo gerencial apropriou-se de muitos princípios da burocracia, tais como: meritocracia, competência técnica, profissionalização, impessoalidade dentre outros. Portanto, se na sua prova alguma questão afirmar que o modelo gerencial promoveu rompimento total com a burocracia, acredite, essa assertiva está completamente errada.

Abaixo especificamos as diferenças entre os dois modelos:

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
1. Apóia-se na noção geral de interesse público	1. Procura obter resultados valorizados pelos cidadãos
2. Garante cumprimento de responsabilidade	2. Gera accountability Eleva as relações de trabalho
3. Obedece às regras e aos procedimentos	3. Compreende e aplica normas Identifica e resolve problemas Melhora continuamente os processos
4. Opera sistemas administrativos	4. Separa serviços e controle Cria apoio para normas Amplia a escolha do usuário Encoraja ação coletiva Cria incentivos Define, mede e analisa resultados
5. Concentra-se no processo	5. Orienta-se para resultados
6. É auto-referente	6. Foca o cidadão
7. Define procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços	7. Luta contra o nepotismo e a corrupção
8. Satisfaz às demandas dos cidadãos	8. Evita adotar procedimentos rígidos
9. Controla procedimentos	9. Define indicadores de desempenho – utiliza contratos de gestão
	10. É multifuncional Flexibiliza as relações de trabalho

A ideia da Reforma Gerencial é de possibilitar que o Estado execute apenas e tão somente os serviços públicos essenciais, liberando para a iniciativa privada o máximo possível de atividades. Isso iniciou em nível federal e subsequentemente passou a nível estadual e municipal.

A ideia era a redução do Estado, ou seja, deixar que o Estado executasse diretamente apenas tarefas exclusivas do Estado, entre as quais formulação e controle de políticas públicas, no que for possível, deveria ser contratado com a sociedade privada.

Uma das formas que a Reforma Gerencial trouxe a descentralização de serviço foi com a adoção do modelo de financiamento público de organizações sociais (OS) e organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Essas organizações receberão incentivos do Estado para prestar serviço público, porém elas possuem regime jurídico privado e não podem ter a ideia de lucro, elas existem para prestar serviço de maneira filantrópica.

### 3.1 Princípios do Modelo Gerencial

**COMPETITIVIDADE:** o setor público obtém recursos através de tributos obrigatórios para o cidadão. Essa garantia que o setor tem em receber essa receita retira a competitividade dele. Eu não preciso despender esforços em direção aos cidadãos, haja vista que os tributos são obrigatórios e me rederam uma receita certa. Contudo, no gerencialismo, há uma busca para criar competição entre os órgãos e entre o setor público e o setor privado, a fim de aumentar a eficiência.

**PROFISSIONALISMO:** o servidor público deve se ocupar do seu cargo, possuindo competência e responsabilidade ao exercer suas funções.

**ÉTICA:** a ética e a moral devem pautar a ação administrativa.

**TRANSPARÊNCIA:** os atos da administração devem se tornar públicos, a fim de que todos os cidadãos tenham acesso.

**ACCOUNTABILITY:** agir de forma transparente e ética e prestar contas.

**DESCENTRALIZAÇÃO:** o modelo gerencial baseia-se na confiança do gestor público em deixar que as decisões sejam descentralizadas.

**FOCO NO CIDADÃO:** a necessidade do cidadão é o objetivo da administração.

**DESBUROCRATIZAÇÃO:** sanar as disfunções do modelo burocrático é o objetivo do modelo gerencial.

### **3.2 Emenda à Constituição n.19 – Reforma Administrativa do Estado**

O Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) culminou em 1988 com a promulgação da Emenda constitucional nº19. A promulgação da Constituição Federal de 1988 causou dois resultados: o abandono do caminho rumo à administração gerencial e a reafirmação dos ideais burocráticos clássicos. A Administração Pública pauta-se pelo princípio da legalidade, ou seja, o administrador público pode fazer apenas o que a lei permite. Sem que houvesse essa modificação legal na Constituição Federal, o administrador público não estaria autorizado a descentralizar o serviço.

### **3.3 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi elaborado em 1995 por Bresser-Pereira, então ministro do extinto “Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare)”.

Em sua apresentação, o documento traz uma breve contextualização do cenário à época, com críticas a modelos desenvolvimentistas de Estado, bem como à lentidão e ineficiência da burocracia. Propunha o fortalecimento do Estado, focando em sua ação reguladora.

O PDRAE aponta, ainda, a dificuldade do Estado “processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas” como a causa de problemas econômicos, seja em países desenvolvidos, seja em países subdesenvolvidos. Nesse ponto, o PDRAE afirma que houve uma resposta equivocada à crise de Estado dos anos 80, simplesmente ignorando-a. Considera da mesma forma a resposta neoliberal, com sua filosofia de Estado mínimo. Prega que a resposta correta seria uma reforma de Estado que resgatasse sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

No contexto da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) estava a crise de governança gerada pelo retrocesso burocrático advindo da Constituição Federal de 1988. A ideia de estado mínimo não foi cogitada, pois a sociedade esperava que o Estado mantivesse a prestação dos serviços existentes. Contudo, era cobrado mais eficiência por parte da administração pública.

O PDRAE apresenta um diagnóstico sobre a situação da gestão pública do país no momento em que foi escrito. De acordo com o documento, *“como resultado do retrocesso burocrático de 1988 houve um encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, e um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos”*.

O aumento de gastos com pessoal foi maior nos estados e municípios do que no governo federal. Na União havia um aumento do número de inativos em relação aos ativos, havendo apenas desequilíbrio quantitativo entre determinadas áreas.

O PDRAE aponta, para a Dimensão Institucional-Legal, problemas como: estruturas obsoletas, pesadas e hierarquizadas, pouco dinâmicas e excessivamente caras; crença arraigada na cultura política brasileira de que cabe à União promover diretamente o desenvolvimento social do país, em detrimento dos municípios; falta de transparência administrativa, o que inibe o controle social.

Para os Recursos Humanos, o PDRAE apresenta os seguintes desafios: ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado; realização de concursos públicos mediante avaliação periódica da necessidade de quadros; poucos instrumentos de incentivos positivos para o desempenho dos servidores.

Já para a Dimensão Cultural e para a Dimensão-Gestão, é apresentado o seguinte diagnóstico: repensar o sistema de motivação dos servidores (para além da expectativa de se ocupar um cargo em comissão); profissionalização

do serviço público e motivação negativa (demissão por insuficiência de desempenho). Além disso, preconiza a criação de mecanismos de controle social.

Resumindo, esse diagnóstico atacava o excesso de burocracia e pregava a flexibilidade da Administração Gerencial.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) objetivava a implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira. O projeto contava com alguns pilares: reformas econômicas voltadas para o mercado; reforma da previdência social e do aparelho do estado e ajuste fiscal duradouro.

O objetivo principal do Plano Diretor era a reforma administrativa, que objetivava a descentralização dos serviços, a autonomia administrativa, aumento da responsabilização (accountability) e da transparência e a busca pela gestão por resultados.

Em decorrência do Plano Diretor, o Estado reduziu sua participação na execução direta dos serviços públicos, através de privatizações. Foram criadas agências reguladoras que seriam responsáveis pela fiscalização dos serviços prestados pelos concessionários.

Sai de cena o controle de processos do modelo burocrático e inicia-se o controle de resultados. São criados as agências executivas e os contratos de gestão, ampliando a autonomia dos órgãos e instituições da administração indireta que optassem por assinar um compromisso pelo alcance das metas.

### **3.3.1 Quatro setores do Estado**

- **NÚCLEO ESTRATÉGICO.** É governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. Compreende o Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e, no Poder Executivo, o Presidente da República, os ministros, bem como seus

auxiliares e assessores diretos. Possui forma de propriedade estatal e gestão que mescla a burocrática e a gerencial, com foco em efetividade.

- **ATIVIDADES EXCLUSIVAS.** É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. Aqui se exerce o poder extroverso do Estado – o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Possui forma de propriedade estatal, gestão gerencial e prima pela eficiência.
- **SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS.** Trata-se do setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Aqui, o Estado está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus. Possui forma de propriedade pública não-estatal, gestão gerencial e foco na eficiência.
- **PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA O MERCADO.** Setor onde atuam as empresas. São as atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado, tais como as do setor de infraestrutura. São atividades às quais falte capital privado para investimento, e/ou monopolistas. Tem por regra a propriedade privada, gestão gerencial e foco na eficiência.

### 3.3.2 Publicização e Privatização

Publicização e privatização são conceitos trazidos pelo Plano Diretor e significam:

**PUBLICIZAÇÃO:** transferência dos serviços não-exclusivos do Estado do setor estatal para o público não-estatal, por meio das organizações sociais (entidades sem fins lucrativos).

**PRIVATIZAÇÃO:** objetivo no setor de produção de bens e serviços para o mercado, através do Conselho de Desestatização.

### **3.3.3 Mapa Mental – Resumindo o PDRAE**



## **4. QUESTÕES MULTIBANCAS PARA FIXAÇÃO DO CONTEÚDO**

CESPE – TC/DF – Auditor de Controle Externo – 2014)

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

( ) Certo

( ) Errado

CESPE – DPRF – Técnico em Assuntos Educacionais – 2012)

2)A erradicação do patrimonialismo no Brasil aconteceu com a reforma administrativa de 1930, que instituiu o modelo de administração burocrática na gestão governamental brasileira.

( ) Certo

( ) Errado

CESPE – TRE/GO – Técnico Judiciário – 2015)

3) 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.

( ) Certo

( ) Errado

FCC – TCE/CE – Auditor – 2015)

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

a) criação de cargos públicos na forma de prebendas, em substituição às anteriores sinecuras.

b) inexistência de distinção entre o público e privado, com domínio da estrutura pública pelos detentores do poder.

c) controle concentrado nos resultados e não mais nos processos e procedimentos administrativos.

d) participação popular na avaliação da qualidade dos serviços públicos.

e) meritocracia bem como o combate à corrupção e ao nepotismo.

FCC – TCM/RJ – Auditor Substituto de Conselheiro – 2015)

5) No processo de evolução da Administração pública, o paradigma pós-burocrático que conduziu ao modelo gerencial introduziu, como inovação em relação ao modelo anterior,

a) a meritocracia.

b) a impessoalidade.

c) a racionalidade.

d) a hierarquia.

e) o controle de resultados.

CESPE – ANAC – Analista Administrativo (Área 2) – 2012)

6) Administração pública gerencial produziu avanços para a gestão do Estado, tendo sido marcada pelo rompimento com princípios da administração pública burocrática e pela adoção da administração por objetivos.

( ) Certo

( ) Errado

FCC – TRT 24ª Região – Analista Judiciário (Administrativo) – 2017)

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

a) combate ao patrimonialismo.

b) controle de resultados.

c) formalização dos procedimentos.

d) profissionalização do corpo técnico.

e) hierarquia e meritocracia.

FCC – TCE/AM – Auditor – 2015)

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

a) racionalização orçamentária.

b) gestão da qualidade total.

c) definição das responsabilidades das agências governamentais.

d) privatização.

e) avaliação do desempenho organizacional.

IADES – CRF/DF – Analista I (Administrador) – 2017)

9) A administração pública evoluiu por meio de três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Tendo por base a administração pública gerencial, assinale a alternativa correta.

a) O surgimento da administração pública gerencial data da metade do século 19, durante o apogeu do Estado Liberal, tendo por fundamento o combate à corrupção.

b) Para a administração pública gerencial, o interesse estatal pode ser confundido com o interesse público, já que este é a afirmação do poder do Estado.

c) A efetividade do controle dos abusos e o poder racional-legal são a essência da administração pública gerencial.

d) A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas e tem por foco o controle dos resultados.

e) Na administração pública gerencial, o aparelho do Estado torna-se uma extensão do poder do soberano.

IADES – SES/DF – Adminsitrador – 2018)

10) A reforma da administração pública brasileira, na década de 1990, visou à instituição de um modelo gerencial e dividiu o aparelho estatal em quatro setores específicos: núcleo estratégico; atividades exclusivas de estado; serviços não exclusivos; e, setor de produção de bens e serviços para o mercado. Nesse novo modelo, o núcleo estratégico do estado

a) corresponde à área de atuação das empresas, abrangendo atividades econômicas voltadas ao lucro.

b) representa as atividades concedidas à iniciativa privada.

c) corresponde às atividades em que sua presença é imprescindível, seja por comando constitucional ou pela exigência da incidência do poder de império.

d) equivale ao setor em que o estado atua simultaneamente com outras instituições privadas ou públicas não estatais.

e) é o responsável pela definição das políticas públicas.

IADES – FUNPRESP – Analista Técnico - Gestão de Pessoas – 2014)

11) A Administração Pública burocrática

a) tem como objetivo incentivar a sociedade contra o poder arbitrário do soberano.

b) surgiu basicamente com o advento do Estado Liberal e busca romper com o modelo anterior, que é patrimonialista.

c) tem por objetivo a defesa da coisa pública, em contraposição ao período patrimonialista posterior.

d) tem como característica principal a confusão do patrimônio público.

e) enfatiza aspectos informais, controlando processos de decisão e estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, com base em princípios de profissionalização e informalismo

IADES – FUNPRESP – Analista Técnico – Gestão de Pessoas – 2014)

12) Assinale a alternativa que apresenta os principais modelos de Administração Pública.

a) A administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

b) A administração técnica, a humana e a conceitual.

c) A administração patrimonialista, a tecnológica e a gerencial.

d) A direção, o modelo intermediário e a supervisão.

e) A administração estrutural, a tecnológica e a gerencial.

IADES – Analista de Atividades - Hemocentro – 2014)

13) O propósito da nova gestão pública é criar mais valor para a sociedade como um todo, ou seja, gerar evolução no sentido mais amplo. Com base no exposto, é correto afirmar que os executivos de governo devem

a) assegurar o controle apropriado para garantir o cumprimento das políticas públicas, apenas.

- b) garantir a excelência das políticas públicas criadas, uma vez que, com qualidade, elas podem sozinhas cumprir toda a função pública.
- c) posicionar-se em um ponto além dos desejos e das necessidades da sociedade, ou seja, devem ser capazes de descobrir o que a sociedade vai desejar e (ou) precisar antes mesmo que ela saiba. Para isso, devem estar atentos às tendências de futuro, a soluções inovadoras e à postura empreendedora em prol dessa sociedade.
- d) assegurar a estabilidade das instituições públicas, evitando que a sociedade corra riscos, dessa forma garantindo o status quo no processo de gestão pública, independentemente de tendências e de demandas futuras da sociedade.
- e) servir à sociedade como agentes neutros, apenas executando as atividades, sem questionamentos ou análises, uma vez que sempre estiveram estabelecidas como procedimentos corretos.

IADES – SEAP/DF – Analista de Atividades Culturais – 2014)

14) No âmbito da administração pública no Brasil, é correto afirmar que ênfase nos resultados, no atendimento aos interesses reais do cidadão, redução de níveis hierárquicos e o conceito de cidadão- cliente são exemplos de premissas da

- a) administração pública burocrática.
- b) reengenharia de qualidade promovida pela reforma administrativa.
- c) administração pública patrimonialista-burocrática.
- d) administração pública patrimonialista.
- e) administração pública gerencial.

CESPE – PGE/PE – Analista Administrativo – 2019)

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

- Certo  
 Errado

CESPE – CGE/CE – Auditor de Controle Interno – 2019)

16) Entre as reformas administrativas já empreendidas na gestão pública brasileira, destaca-se aquela voltada à burocratização do Estado à luz dos preceitos weberianos e que adotou critérios de mérito profissional para a seleção de pessoal. Essa reforma corresponde à

- a) implantação do estado oligárquico na República Velha.
- b) reforma promovida pelo regime militar em 1964.
- c) modernização administrativa proposta por Getúlio Vargas na década de 1930.
- d) proposta de Estado interventor da segunda gestão de Getúlio Vargas.
- e) reforma administrativa empreendida pelo Decreto-lei n.º 200 de 1967.

CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública – 2018)

17) Julgue o próximo item, a respeito dos modelos de gestão pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. Como forma de reprimir a corrupção e o nepotismo, que são características do modelo patrimonialista, a administração pública burocrática está embasada na presença de normas e rigidez de procedimentos.

- Certo  
 Errado

CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

18) 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.

- Certo
- Errado

CESPE – EBSE RH – Analista Administrativo – 2018)

19) 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.

- Certo
- Errado

CESPE – EBSE RH – Analista Administrativo – 2018)

20) 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.

- Certo
- Errado

CESPE – EBSE RH – Analista Administrativo – 2018)

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

- Certo
- Errado

CESPE – EBSE RH – Analista Administrativo – 2018)

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

- Certo
- Errado

CESPE – STM – Técnico Judiciário - 2018)

23) 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.

Certo

Errado

CESPE – STM – Analista Judiciário - 2018)

24) 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.

Certo

Errado

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

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

Certo

Errado

CESPE – TCE/PE – 2017)

26) 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.

Certo

Errado

CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

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

CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

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

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

29) O objetivo da nova gestão pública é

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

CESPE – TRE/GO – Técnico Judiciário – 2015)

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

Certo

Errado

CESPE – TRE/GO – Técnico Judiciário – 2015)

31) 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.

Certo

Errado

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

32) 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.

Certo

Errado

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

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

Certo

Errado

CESPE – ANTT – Técnico em regulação – 2013)

34) O conceito de Estado regulador surgiu em uma época de transformação, na qual a administração pública passou a ter uma postura mais burocrática,

autoritária, hierarquizada e verticalizada, e o processo passou a ser mais importante que o resultado.

- ( ) Certo
- ( ) Errado

FGV – INEA – Assistente Social - 2013)

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

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

FGV – TJ GO – Analista Judiciário - 2014)

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

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

e) alcança alto grau de personalismo e clientelismo devido às suas características teóricas.

FGV – TCE BA – Agente Público -2014)

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

a) o aprimoramento da burocracia administrativa de forma verticalizada e centralizada para satisfação do cliente cidadão.

b) a implantação de serviços padronizados a fim de evitar privilégios ou regalias que restrinjam a universalização e democratização dos serviços públicos.

c) o atendimento integral dos limites impostos pela responsabilidade fiscal mesmo que haja necessidade de restrição temporária dos serviços por força do cumprimento das metas fiscais.

d) a implantação de sistemas flexíveis de atendimento ao cidadão, com maiores condições de atendimento segmentado ou personalizado.

e) a condução da gestão pública como reguladora da economia de forma a deter as ações de exploração econômica de qualquer natureza como garantia de atendimento a todos os cidadãos.

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

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

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

FGV TCM SP – Agente de Fiscalização – 2015)

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

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

FGV – TJ SC – Analista Administrativo – 2018)

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

- a) patrimonialista;

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

FCC – TCE CE – 2015)

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

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

FCC – DPE RS – Analista – 2017)

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em

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

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

43) Sobre os modelos teóricos de Administração pública, considere:

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

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

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

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

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

Está correto o que se afirma APENAS em

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

Gabarito: A

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

- 44) O modelo de Administração gerencial que se procurou implementar no Brasil a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, nos idos de 1995, apresentou o conceito de publicização, consistente
- a) nos mecanismos de transparência e governança aplicáveis à Administração, com foco no atendimento do cidadão.
  - b) no modelo oposto ao de privatização, mantendo sob a prestação direta do Estado todos os serviços públicos.
  - c) na atuação do Estado na economia como indutor do crescimento, mediante a encampação de atividades de interesse nacional.
  - d) na criação de agências reguladoras e agências executivas, para substituírem os mecanismos de regulação de mercado.
  - e) na transferência de serviços públicos não exclusivos para entidades não estatais, qualificadas como organizações sociais.

FCC – DPE AM – Assistente Técnico – 2018)

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

FCC – DPE AM – 2018)

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

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

FCC – DPE AM – 2018)

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

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

FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão – 2019)

48) 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

- a) substituição de controles formais da atividade administrativa por controles de resultados, com foco na eficiência administrativa.

- b) resistência à atuação direta do Estado na exploração de atividades econômicas, que somente foi introduzida a partir do subsequente modelo gerencial.
- c) meritocracia, buscando a superação do clientelismo e nepotismo próprios do antecedente modelo patrimonialista.
- d) profissionalização e avaliação dos servidores, com introdução de mecanismos de planejamento estratégico e remuneração por resultados.
- e) transparência da atuação da Administração, com a introdução de mecanismos de participação popular até então inexistentes.

FCC – Prefeitura de Recife – Assistente de Gestão Pública – 2019)

49) No processo de evolução da Administração pública no Brasil, o movimento denominado “publicização” teve lugar

- a) a partir do advento do Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP, representando a retomada pelo Estado de serviços e atividades precedentemente privatizados.
- b) na reforma do aparelho do Estado, ocorrida em meados dos anos 1990, representando a transferência de serviços públicos não exclusivos, como os de saúde, a entidades sem fins lucrativos.
- c) quando da implementação do modelo burocrático, representando forte intervenção do Estado no domínio econômico, mediante a exploração direta de atividades de relevante interesse público.
- d) no modelo de Administração patrimonialista, em que não havia separação entre o patrimônio público e o dos governantes, com fortes práticas de clientelismo.
- e) no modelo mais contemporâneo de Administração pública, pós-paradigma gerencial, representando a atuação conjugada entre os setores público e privado na forma de parcerias público-privadas.

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

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

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

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

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

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

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

- ( ) Certo
- ( ) Errado

CESPE – TCE PE – Analista de Gestão – 2017)

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

- ( ) Certo  
( ) Errado

CESPE – TRE/TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

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

CESPE – TRT TO – Técnico Judiciário – 2017)

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

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

VUNESP - CAU-SP - Analista Administrativo - 2022

56) A partir da Reforma do Estado ocorrida em meados da década de 1990, foi possível perceber que o contorno institucional e organizacional estatal modificou-se. Assinale a alternativa que indica corretamente essa mudança.

a) O Estado brasileiro buscou flexibilizar o relacionamento dos seus entes federativos, ou seja, governos estaduais e municipais poderiam se sobrepor em suas atividades.

b) Houve o reconhecimento de organizações “públicas não estatais”, ampliando a noção da atuação estatal, assim como a delimitação das atividades exclusivas do Estado.

c) Ocorreu a fragmentação das organizações públicas de tal forma a incluir atividades no microambiente local.

d) Os municípios foram reconhecidos, pela primeira vez, como entes federativos e, portanto, portadores de direitos e deveres autônomos.

e) O governo federal assumiu o protagonismo nas políticas públicas, ao mesmo tempo em que o Estado e Municípios perderam espaço na esfera pública.

(CEBRASPE/CESPE/AUDITOR DE CONTROLE INTERNO/COGE CE/2019)

57) Entre as reformas administrativas já empreendidas na gestão pública brasileira, destaca-se aquela voltada à burocratização do Estado à luz dos preceitos weberianos e que adotou critérios de mérito profissional para a seleção de pessoal. Essa reforma corresponde à

a) implantação do estado oligárquico na República Velha.

b) reforma promovida pelo regime militar em 1964.

c) modernização administrativa proposta por Getúlio Vargas na década de 1930.

- d) proposta de Estado interventor da segunda gestão de Getúlio Vargas.
- e) reforma administrativa empreendida pelo Decreto-lei n.º 200 de 1967.

(CEBRASPE/CESPE/ANALISTA ADMINISTRATIVO/EBSERH/2018)

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

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

( ) Certo

( ) Errado

(FCC/FISCAL DE DEFESA DO CONSUMIDOR/PROCON MA/2017)

59) No processo de evolução da Administração Pública no Brasil, a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, situa-se

a) como órgão gestor do Programa Nacional de Desburocratização protagonizado pelo Ministro Hélio Beltrão no início dos anos 1980.

b) como marco da consolidação do modelo burocrático e superação do patrimonialismo, criado com a edição do Decreto Lei no 200, de 1967.

c) como órgão central encarregado da modernização administrativa no Estado Novo do governo de Getúlio Vargas na década de 1930.

d) como importante vetor na introdução do modelo de Administração Gerencial, no início dos anos 1970, embora ainda contaminado por conceitos do modelo burocrático.

e) no centro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, levado a cabo pelo Ministro Bresser Pereira, nos anos 1990 ao influxo da nova gestão pública.

(CEBRASPE/CESPE/ANALISTA DE GESTÃO/TCE-PE/2017)

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

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

- Certo  
 Errado

(CEBRASPE/CESPE/ANALISTA ADMINISTRATIVO DE PROCURADORIA/PGE PE/2019)

61) Julgue o item seguinte, referente a modelos de gestão pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

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

- Certo  
 Errado

(FCC/ASSISTENTE DE GESTÃO PÚBLICA/PREF. RECIFE/2019)

62) No processo de evolução da Administração pública no Brasil, o movimento denominado "publicização" teve lugar

a) a partir do advento do Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP, representando a retomada pelo Estado de serviços e atividades precedentemente privatizados.

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

c) quando da implementação do modelo burocrático, representando forte intervenção do Estado no domínio econômico, mediante a exploração direta de atividades de relevante interesse público.

d) no modelo de Administração patrimonialista, em que não havia separação entre o patrimônio público e o dos governantes, com fortes práticas de clientelismo.

e) no modelo mais contemporâneo de Administração pública, pós-paradigma gerencial, representando a atuação conjugada entre os setores público e privado na forma de parcerias público-privadas.

(FCC/ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO/SEMF TERESINA/2016)

63) De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que buscou consolidar o modelo gerencial na Administração pública brasileira, o denominado Núcleo Estratégico inclui

a) as entidades da sociedade civil que atuam em regime de colaboração com o Estado.

b) apenas os ocupantes dos cargos do primeiro escalão governamental.

c) as empresas públicas e sociedades de economia mista que prestam serviço público.

d) a equipe técnica encarregada de implementar as privatizações.

e) os membros do Executivo encarregados do planejamento e formulação de políticas públicas.

(CEPERJ/ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL/ SEPLAG RJ/2012)

64) A estabilidade do servidor público no âmbito da teoria weberiana é entendida como:

a) a garantia para o exercício isento da função

b) o direito adquirido do concursado

c) o benefício oferecido como atrativo do serviço público

d) uma prebenda, resquício do patrimonialismo

e) uma conquista da civilização e do sindicalismo

(FEPESE/ANALISTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO/MPE SC/2014)

65) Assinale a alternativa que indica corretamente o modelo de administração pública que enfatiza aspectos formais, impessoalidade, controla processos de decisão, estabelece uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Neste modelo, os procedimentos formais são feitos por funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico.

- a) modelo gerencial
- b) modelo burocrático
- c) modelo recursos humanos
- d) modelo patrimonialista
- e) modelo logístico

VUNESP - MPE-SP - Analista Técnico Científico - Administrador - 2019

66) Os arranjos institucionais caracterizam-se como novas formas das organizações buscarem êxito em suas ações, haja vista a percepção de que existem problemas que podem ser melhor resolvidos a partir da colaboração mútua e gestão compartilhada de esforços. Nesse sentido, assinale a alternativa correta em relação aos arranjos institucionais.

- a) A execução de uma política pública via arranjo institucional só é possível se os atores forem do mesmo nível de governo.
- b) As organizações que se arranjam em torno de uma política dependem de autorização legislativa para efetivar suas ações.
- c) A partir da desconcentração de poder via arranjos há maiores possibilidades de se obter sucesso na capacidade de resolução de problemas.

d) A capacidade técnica deve sobrepor-se à capacidade política dos atores para o alcance dos resultados esperados por todos os *stakeholders*.

e) No atual contexto político-institucional, essa forma de organização é desaconselhável por conta das decisões do judiciário.

VUNESP - VUNESP - 2018 - ARSESP - Analista de Suporte à Regulação I - 2018

67) A gestão pública, até o início dos anos de 1980, caracterizava-se pela centralização decisória e financeira na esfera federal. Atribui-se ao Decreto-Lei nº 200/67 o marco inicial da reforma administrativa gerencial na Administração Pública brasileira e esse processo culmina na reforma administrativa ocorrida em 1995. Em relação a esse modelo gerencial, é correto afirmar:

a)impulsiona-se o processo de centralização político-administrativa e a municipalização das políticas públicas, o que leva à transformação e ao fortalecimento das instituições democráticas no país.

b) a característica central da gestão pública é a substituição da sociedade civil no processo de formulação das políticas públicas, na implementação dos programas e no controle da ação governamental.

c) busca a inserção e o aperfeiçoamento da máquina administrativa voltada para a gestão e a avaliação a posteriori de resultados em detrimento ao controle burocrático e *a priori* de processos.

d) trata-se de um processo que enseja mudanças na organização e no funcionamento do governo federal, incorporando de forma diferenciada as

diretrizes adotadas e o grau de institucionalização dos canais de gestão burocrática.

e) é baseado por um pensamento centralizador e autoritário, sendo, ainda mais, permeável aos resquícios da administração patrimonialista, pressupondo uma racionalidade absoluta.

## 5. GABARITOS COMENTADOS

1) Gabarito: Errado

COMENTÁRIO: Mesmo que o material não tenha trazido nada sobre o Decreto Lei nº200/1967 deveria notar que o enunciado está errado ao afirmar que um decreto impediu a sobrevivência de práticas patrimonialistas. Repetindo: coexistem práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais na Administração Pública.

2) Gabarito: Errado

COMENTÁRIO: Como falado no material as características dos modelos patrimonialistas, burocráticas e gerenciais coexistem na Administra Pública.

3) Gabarito: Certo

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

4) Gabarito: E

COMENTÁRIO: Alternativa A. Errado. Prebendas e sinecuras são típicas do patrimonialismo.

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

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

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

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

5) Gabarito: E

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

6) Gabarito: Errado

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

7) Gabarito: B

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

Vejam cada uma das alternativas:

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

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

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

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

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

8) Gabarito: B

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

9) Gabarito: D

COMENTÁRIO: Alternativa A. Errado. A administração pública gerencial surge durante a crise do Estado do Bem-Estar Social em grande medida em razão do endividamento do Estado.

Alternativa B. Errado. Essa confusão entre as esferas públicas e privadas são características do modelo patrimonialista.

Alternativa C. Errado. A efetividade dos controles dos abusos é a essência do modelo burocrático.

Alternativa D. Certo. O modelo gerencial inspira-se nas práticas da administração privada. Além disso, é uma característica distintiva em relação ao modelo burocrático, o foco do controle nos resultados.

Alternativa E. Errado. O uso do aparelho do Estado como extensão do poder do soberano é característico do modelo patrimonialista.

10) Gabarito: E

COMENTÁRIO: O núcleo estratégico, dentro do Plano de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, é o setor que deve ser mantido integralmente dentro da propriedade estatal. Trata-se do responsável pela definição das políticas públicas.

11) Gabarito: B

COMENTÁRIO: Alternativa A. Errado. O próprio Estado cria mecanismos de proteção contra o poder arbitrário do soberano. A participação da sociedade só ganha relevância a partir do modelo gerencial.

Alternativa B. Certo. O liberalismo defende a ideia de que deve existir limites ao poder estatal. Foi exatamente nesse contexto que as ideias do modelo burocrático foram desenvolvidas.

Alternativa C. Errado. O patrimonialismo foi o período anterior ao modelo burocrático e não o posterior.

Alternativa D. Errado. A confusão entre as esferas pública e privada é característica do modelo patrimonial.

Alternativa E. Errado. A burocracia enfatiza os aspectos formais.

12) Gabarito: A

COMENTÁRIO: Segundo a doutrina amplamente majoritária, a forma mais comum de explicar os modelos de Administração pública é por meio dos seguintes estágios:

- 1) Patrimonialismo
- 2) Burocracia
- 3) Modelo Gerencial

13) Gabarito: C

COMENTÁRIO: Alternativa A. Errado. A nova gestão pública preocupa-se com a criação de valor público, ou seja, com aquilo que é entregue para a sociedade e não simplesmente com o controle.

Alternativa B. Errado. As políticas públicas, por si, não são suficientes para atender todos os anseios da sociedade. Elas precisam estar de acordo com as reais necessidades da população e dependem de uma adequada implantação para que produzam os efeitos esperados.

Alternativa C. Certo. É central, no contexto da nova gestão pública, o empreendedorismo governamental. A preocupação com as necessidades atuais e futuras deve ser uma constante no trabalho do administrador público.

Alternativa D. Errado. A nova gestão pública, como o próprio nome indica, não busca garantir o status quo (situação atual). Pelo contrário, a NPM propõe uma reflexão sobre as práticas atuais e busca estimular o empreendedorismo governamental.

Alternativa E. Errado. Naturalmente, não basta apenas executar atividades. É preciso realizar análises e questionamentos para que se atinjam os efeitos esperados.

14) Gabarito: E

COMENTÁRIO: Dentro da evolução da Administração Pública, segundo doutrina majoritária, temos os seguintes modelos: a) patrimonialismo, b) burocracia e c) modelo gerencial. De maneira bem sintética podemos traçar as seguintes características principais de cada modelo:

1. Patrimonialismo: confusão entre esfera pública e privada, o soberano utiliza o aparelho estatal como extensão do seu poder. Existe muita corrupção e nepotismo.

2. Burocracia: modelo que valoriza a profissionalização, o formalismo e a meritocracia. Surge como forma de conter os abusos do modelo patrimonialista. Enfatiza o controle dos meios e dos processos. Quando aplicada em excesso conduz a disfunções, tais como: excesso de papelório, foco em normas e regulamentos.

3. Modelo gerencial: modelo inspirado nas práticas das empresas privadas. Propõe uma reorientação da Administração Pública para o cidadão. Defende

valores como: descentralização, transparência e competitividade. Preserva alguns dos valores da burocracia, tais como a meritocracia e a profissionalização.

15) Gabarito: ERRADO

COMENTÁRIO: A principal mudança entre os modelos burocrático e o gerencial foi o foco do controle. O modelo burocrático propõe um controle de meios ao tempo que o modelo gerencial propõe o controle de resultados. Apesar dessas diferenças, não podemos afirmar que o modelo gerencial rompe com os princípios burocráticos. Pelo contrário, o modelo gerencial reafirma muitos dos princípios burocráticos, tais como: impessoalidade, meritocracia, profissionalização etc. Fique atento nesse tipo de questão. Não existe uma “ruptura”, “rompimento” entre os modelos burocráticos e gerencial, por isso o enunciado está errado.

16) Gabarito: C

COMENTÁRIO: O primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo ocorreu durante o primeiro governo de Getúlio Vargas. Esse esforço é comumente denominado como Reforma Administrativa de 1930 e teve como inspiração os princípios burocráticos descritos por Max Weber, tais como: padronização, profissionalização e impessoalidade.

17) Gabarito: Certo.

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

18) Gabarito: Errado.

COMENTÁRIO: Uma das diferenças entre a burocracia e o modelo gerencial é justamente o deslocamento do foco do controle. A burocracia possui um

controle baseado nos processos ao passo que o modelo gerencial possui um controle baseado nos resultados.

19) Gabarito: Errado.

COMENTÁRIO: Um dos princípios do modelo gerencial é a descentralização.

20) Gabarito: Certo.

COMENTÁRIO: Exatamente. Essa é uma das diferenças entre o modelo burocrático e o gerencial.

21) Gabarito: Errado.

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

22) Gabarito: Errado.

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

23) Gabarito: Certo.

COMENTÁRIO: O enunciado reproduz as características clássicas do patrimonialismo. Palavras-chave do patrimonialismo: confusão entre esfera pública e privada, nepotismo, corrupção, administração como extensão do poder do soberano, sinecura, prebenda, benesses.

24) Gabarito: Errado.

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

25) Gabarito: Certo

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

26) Gabarito: Certo.

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

27) Gabarito: E

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

28) Gabarito: D.

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

29) Gabarito: B.

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

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

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

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

30) Gabarito: Certo.

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

31) Gabarito: Certo.

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

32) Gabarito: Certo.

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

33) Gabarito: Certo.

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

34) Gabarito: Errado

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

35) Gabarito: D

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

36) Gabarito: C

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

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

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

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

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

37) Gabarito: D

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

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

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

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

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

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

38) Gabarito: B

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

39) Gabarito: C

COMENTÁRIO: Alternativa A. Errado. Características do modelo burocrático.

Alternativa B. Errado. Características do modelo burocrático.

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

Alternativa D. Errado. Características do modelo burocrático.

Alternativa E. Errado. Características do modelo burocrático. Importante destacar que a meritocracia é uma característica do modelo burocrático que foi incorporada pelo modelo gerencial, contudo, essa formalização excessiva (qualificações devem constar em um regulamento geral) nos aproxima mais do modelo burocrático do que do modelo gerencial.

40) Gabarito: A

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

41) Gabarito: E

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

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

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

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

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

42) Gabarito: A

COMENTÁRIO: I. Correto. A contratualização de resultados por meio de contratos de gestão é uma inovação trazida pelo modelo gerencial.

II. Errado. No modelo gerencial temos uma horizontalização das estruturas organizacionais.

III. Errado. A meritocracia e o controle de processos não são inovações, pois são valores defendidos também pela burocracia.

43) Gabarito: A

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

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

III. Correto. No modelo patrimonialista temos uma dominação tradicional. Exemplos clássicos desse tipo de dominação são os Estados absolutistas, no qual o soberano não encontra limites a sua atuação.

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

autores que fazem uma visão crítica do modelo gerencial e apontam um distanciamento entre o discurso (teoria) e a prática em relação à participação popular.

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

44) Gabarito: E

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

45) Gabarito: D

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

46) Gabarito: D

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

47) Gabarito: C

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

Alternativa A. Errado. Características do modelo gerencial.

Alternativa B. Errado. Características do modelo gerencial.

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

Alternativa D. Errado. Características do modelo gerencial.

Alternativa E. Errado. Características do modelo gerencial.

48) Gabarito: C

COMENTÁRIO: Alternativa A. Errado. Na burocracia os controles são a priori e formais.

Alternativa B. Errado. Há uma inversão. Apenas no modelo gerencial é que se inicia uma resistência à atuação direta do Estado na exploração de atividades econômicas.

Alternativa C. Certo. Um dos principais valores da burocracia é a meritocracia e a profissionalização dos servidores.

Alternativa D. Errado. Profissionalização, de fato, é uma característica do modelo burocrático. Contudo, o controle de desempenho e uma remuneração baseados nos resultados obtidos é uma vertente que só surge com o modelo gerencial. No modelo burocrático os controles são formais e prévios.

Alternativa E. Errado. A preocupação com a participação cidadã, transparência e accountability surgem com o modelo gerencial.

49) Gabarito: B

COMENTÁRIO: Publicização corresponde ao movimento de transferir serviços não exclusivos (saúde e educação são os exemplos clássicos) para organizações privadas sem fins lucrativos. A publicização foi prevista dentro do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE.

50) Gabarito: E

COMENTÁRIO:

a) Estado regulador: Este tipo de estado não se enquadra na descrição de estratégia estatizante, pois sua principal função é estabelecer regras e diretrizes para a operação do mercado, em vez de se envolver diretamente na economia ou na provisão de serviços.

- b) Estado burocrático: Esse termo é mais geralmente usado para descrever um estado com uma administração ineficiente e excessivamente complexa. Não é especificamente uma representação de uma estratégia estatizante.
- c) Estado patrimonial: O estado patrimonial é uma forma de governo onde não há distinção entre os interesses públicos e os privados. Não é necessariamente representativo de uma estratégia estatizante, mas mais de uma forma de corrupção ou nepotismo.
- d) Estado autoritário: Este é um tipo de governo onde o poder é concentrado nas mãos de uma pessoa ou grupo pequeno, que têm controle total sobre o estado. Pode haver estratégias estatizantes dentro de um estado autoritário, mas o termo não é especificamente associado a essa estratégia.
- e) Estado do bem-estar social: Esse é o tipo de estado que mais se encaixa na descrição de estratégia estatizante. Nos países desenvolvidos, o estado do bem-estar social é aquele que intervém na economia para proporcionar bem-estar e proteção social à população, frequentemente através da provisão direta de serviços e benefícios. Com o tempo, muitos argumentam que essa estratégia se tornou insustentável e levou à crise do estado.

51) Gabarito: A

COMENTÁRIO: Durante o governo de Getúlio Vargas, o objetivo era modernizar e profissionalizar a administração pública brasileira, reduzindo a influência do patrimonialismo, que era a confusão entre o público e o privado, um traço marcante no Brasil naquele momento. Assim, criou-se um estado mais burocrático no sentido de possuir regras claras, hierarquias bem definidas e funções específicas para cada órgão e servidor público. O termo "burocrático" aqui é usado em um sentido mais positivo, referindo-se à profissionalização e formalização da administração pública.

O Estado também era autoritário durante o governo Vargas, especialmente durante o período do Estado Novo (1937-1945), onde Vargas governou por decreto, suprimiu os partidos políticos, e reprimiu a oposição.

As demais alternativas não refletem corretamente as transformações promovidas por Vargas na administração pública brasileira.

52) Gabarito: Errado

COMENTÁRIO: O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, lançado em 1995 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, propunha substituir a burocracia tradicional, weberiana, por um modelo de administração gerencial. Esse modelo gerencial se inspira em práticas do setor privado, buscando eficiência, flexibilidade e resultados, mas não deve ser confundido com o modelo de Estado de bem-estar social.

O Estado de bem-estar social é um modelo de governo em que o Estado assume a responsabilidade direta pelo bem-estar de seus cidadãos, muitas vezes através da provisão direta de serviços e benefícios. O modelo gerencial, em contraste, é um estilo de administração que pode ser aplicado independentemente do papel do Estado na economia ou na provisão de serviços sociais.

Então, enquanto o Plano Diretor buscava um modelo mais próximo das práticas de gestão do setor privado, não estava se orientando em direção ao modelo de Estado de bem-estar social. Portanto, a afirmação é errada.

53) Gabarito: Certo

COMENTÁRIO: O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, proposto em 1995, faz uma distinção entre a reforma do aparelho do Estado e a reforma do Estado como um todo.

A reforma do aparelho do Estado se refere a mudanças na maneira como a administração pública é organizada e opera, visando torná-la mais eficiente, responsiva e orientada para a cidadania. Isso inclui medidas como a introdução de novas práticas de gestão, a reestruturação de agências governamentais, a capacitação de funcionários públicos, entre outros.

Por outro lado, a reforma do Estado é um conceito mais amplo que envolve mudanças na maneira como o governo opera em um nível mais alto, incluindo políticas públicas, instituições políticas, relações entre o governo e a sociedade e o papel do Estado na economia. A reforma do Estado afeta uma gama muito maior de áreas e tem implicações mais profundas para a sociedade brasileira como um todo.

Portanto, a afirmação é correta: o escopo da reforma do aparelho do Estado é mais restrito do que o da reforma do Estado.

54) Gabarito: E

COMENTÁRIO: e) Administração pública gerencial: Este é o modelo que mais se aproxima da ideia de ver os cidadãos como clientes. Inspirado em práticas do setor privado, a administração pública gerencial busca a eficiência e a eficácia na prestação de serviços, e considera os cidadãos como clientes desses serviços. O foco está em atender às necessidades e expectativas dos cidadãos, da mesma forma que uma empresa se esforçaria para atender aos seus clientes.

Vamos analisar cada alternativa:

a) Nova governança pública: Este é um termo usado para descrever uma variedade de práticas de gestão pública que enfatizam a colaboração, a participação dos cidadãos e a prestação de serviços orientada para os resultados. Embora possa envolver a visão do cidadão como cliente, não é especificamente associado a essa ideia.

b) Patrimonialista: Este é um modelo de administração pública caracterizado pela falta de distinção entre os interesses públicos e privados. Não é associado à ideia do cidadão como cliente.

c) Burocrático: Este é um modelo de administração pública que enfatiza a hierarquia, a formalidade e as regras rígidas. Não vê os cidadãos como clientes, mas como sujeitos de direitos.

d) Estado de bem-estar social: Este é um modelo de Estado que se preocupa com a prestação de serviços sociais e a proteção dos cidadãos, mas não necessariamente vê os cidadãos como clientes.

55) Gabarito: A

COMENTÁRIO: A resposta correta é a letra **\*\*a) Getúlio Vargas\*\***.

Durante o governo de Getúlio Vargas, ocorreu um processo significativo de burocratização na administração pública brasileira. Este processo foi caracterizado pela introdução de regras e procedimentos formais, a profissionalização da administração pública, a criação de uma carreira de serviço civil e o estabelecimento de um sistema de mérito para a admissão e promoção de funcionários públicos.

Este modelo de administração baseado no poder racional-legal e na incorporação da racionalidade técnica e do profissionalismo é tipicamente associado ao modelo burocrático de Max Weber. A ideia é que, ao invés de basear as decisões e ações na tradição ou no carisma pessoal (como poderia ser o caso no patrimonialismo ou em uma liderança autoritária), a administração pública deve ser governada por regras racionais e impessoais e os funcionários públicos devem ser profissionais treinados.

As demais alternativas não refletem corretamente os períodos históricos em que esses processos ocorreram na administração pública brasileira.

56) Gabarito: B

COMENTÁRIO: **Diretrizes do PDRAE – 1995**

**Publicização** – consiste na necessidade de **transferir** para **organizações públicas não estatais as atividades não exclusivas do Estado**.

57) Gabarito: C

COMENTÁRIO: A reforma descrita no enunciado corresponde à modernização administrativa de Getúlio Vargas (década de 1930).

- a) Errada. Apresenta uma característica do modelo de Administração Pública Patrimonialista.
- b) Errada. O regime militar não adotou critérios de mérito profissional para seleção de pessoal.
- d) Errada. O governo de Getúlio Vargas passa por três gestões: (1ª) 1930 a 1934 – governo provisório, (2ª) 1934 a 1937 – governo constitucional e (3ª) 1937 a 1945 – Estado Novo. O Estado interventor ocorre na terceira, e não na segunda gestão.
- e) Errada. A reforma empreendida por tal decreto, doutrinariamente, é considerada uma tentativa de implantação do modelo gerencialista, e não burocrático.

58) Gabarito: Errado.

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

59) Gabarito: C

COMENTÁRIO: A criação do DASP ocorreu em 30 de julho de 1938, no Governo Getúlio Vargas. Foi o órgão central incumbido de estabelecer o sistema de mérito e a centralização de compras.

- a) Errada. As ações do PrND, no início dos anos 80, voltavam-se para o combate à burocratização dos procedimentos.
- b) Errada. A reforma administrativa ocorrida em 1967 pelo Decreto-Lei n. 200 constituiu um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática. Realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional.
- d) Errada. A abordagem gerencial foi inspirada na teoria administrativa moderna, trazendo para os administradores públicos as ferramentas e as

linguagens da administração privada. No Brasil, desde a década de 1970, o governo federal se empenhou em transformar o modelo burocrático da administração direta em gerencial, o que contribuiria para uma maior eficiência e eficácia das organizações estatais. Assim, o Brasil, em 1995, torna-se o primeiro país em desenvolvimento a seguir com o modelo gerencial.

e) Errada. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi elaborado no ano de 1995.

60) Gabarito: Errado

COMENTÁRIO: A CF/88 engessou (e não flexibilizou) a gestão da máquina pública! Assim, em termos de reformas administrativas, o que se viu foi um verdadeiro retrocesso.

61) Gabarito: Certo

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

62) Gabarito: B

COMENTÁRIO: De fato, ocorreu no governo FHC e faz parte do PDRAE. Um dos objetivos da reforma do aparelho do Estado foi a transferência dos serviços não exclusivos (universidades, hospitais, centros de pesquisas, museus, dentre outros) para o setor público não estatal, através de um programa de "publicização", transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais, ou seja, em entidades de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham autorização específica do poder legislativo para

celebrar contrato de gestão com o poder executivo e assim ter direito a dotação orçamentária. Assim, podemos dizer que a publicização é um processo de transformar uma organização de direito privado em pública não estatal, onde a gestão dos serviços e atividades consideradas não exclusivas do Estado são gerenciadas por uma parcela da sociedade civil organizada (entidades sem fins lucrativos), deixando o Estado não mais como executor, mas como regulador. Essas entidades recebem recursos do orçamento público, além de outras fontes possíveis.

a) Errada. O DASP, criado pelo Decreto-Lei n. 579, de 30 de julho de 1968, no governo Getúlio Vargas, representou a primeira reforma administrativa do Estado brasileiro (modelo burocrático). A publicização aparece junto ao modelo gerencial.

c) Errada. A publicização surgiu no modelo gerencial, e não no burocrático.

d) Errada. A publicização surgiu no modelo gerencial, e não no patrimonialista.

e) Errada. Surgiu no modelo gerencial, e não no citado modelo “pós-paradigma gerencial”.

63) Gabarito: E

COMENTÁRIO: O núcleo estratégico é o governo, em sentido amplo. É o setor que define as leis e as políticas públicas e toma as decisões estratégicas. Corresponde aos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público.

64) Gabarito: A

COMENTÁRIO: Na burocracia, 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.

65) Gabarito: B

COMENTÁRIO: A alternativa correta é a letra **\*\*b) modelo burocrático\*\***.

Este modelo, conceituado por Max Weber, enfatiza a impessoalidade, a hierarquia funcional rígida, a profissionalização, a formalidade, e a especialização dos funcionários. O controle é exercido por meio de regras e procedimentos formais, com ênfase na eficiência e previsibilidade. É um sistema que busca evitar favoritismos ou arbitrariedades na gestão pública.

Vamos analisar rapidamente as outras opções:

a) Modelo gerencial: Este modelo foca na eficiência e eficácia da administração pública, buscando a obtenção de resultados e a satisfação do cidadão-usuário. É mais flexível do que o modelo burocrático e enfatiza o controle dos resultados em vez do controle dos processos.

c) Modelo recursos humanos: Não é um termo comumente utilizado para descrever um modelo de administração pública, mas em gestão de recursos humanos, o foco seria no desenvolvimento e gestão das pessoas dentro da organização.

d) Modelo patrimonialista: Este modelo é caracterizado pela fusão dos interesses públicos e privados, onde os detentores do poder tratam o Estado como propriedade pessoal.

e) Modelo logístico: Não é um termo geralmente usado para descrever um modelo de administração pública. A logística se refere à gestão eficaz de recursos para atingir um objetivo específico, geralmente relacionado à distribuição de produtos ou serviços.

66) Gabarito: C

COMENTÁRIO: A alternativa correta é a letra **\*\*c) A partir da desconcentração de poder via arranjos há maiores possibilidades de se obter sucesso na capacidade de resolução de problemas\*\***.

Os arranjos institucionais referem-se a acordos entre diferentes atores (que podem ser de diferentes níveis de governo, setores da sociedade ou organizações) para alcançar objetivos comuns. Esses arranjos podem levar a uma melhor resolução de problemas, pois permitem a colaboração mútua e a gestão compartilhada de esforços.

Vamos analisar as demais alternativas:

- a) A execução de uma política pública via arranjo institucional não precisa envolver atores do mesmo nível de governo. Os arranjos podem envolver atores de diferentes níveis de governo (federal, estadual, municipal), bem como atores não governamentais.
- b) Não necessariamente as organizações que se arranjam em torno de uma política precisam de autorização legislativa para efetivar suas ações. Isso dependerá do tipo específico de ação a ser tomada e da legislação relevante.
- d) A capacidade técnica e a capacidade política são ambos importantes em arranjos institucionais. A capacidade técnica não necessariamente deve sobrepor-se à capacidade política. Muitas vezes, a capacidade de negociar, construir consenso e gerir relacionamentos é tão ou mais importante que a expertise técnica.
- e) Não é correto dizer que essa forma de organização é desaconselhável no atual contexto político-institucional por conta das decisões do judiciário. Isso dependeria das circunstâncias específicas e das decisões judiciais relevantes.

67) Gabarito: C

COMENTÁRIO: A alternativa correta é a letra \*\*c) busca a inserção e o aperfeiçoamento da máquina administrativa voltada para a gestão e a avaliação a posteriori de resultados em detrimento ao controle burocrático e a priori de processos\*\*.

O modelo gerencial de administração pública é caracterizado por sua ênfase na eficiência, eficácia, flexibilidade, orientação para resultados e

responsabilidade. Ele se contrapõe ao modelo burocrático, que é mais centrado na adesão a regras, processos e procedimentos formalizados. No modelo gerencial, o foco é no alcance de metas e resultados, e menos na conformidade estrita aos processos.

As demais opções são incorretas ou imprecisas:

a) O modelo gerencial não impulsiona o processo de centralização político-administrativa. Pelo contrário, ele frequentemente enfatiza a descentralização e a delegação de autoridade.

b) A gestão pública gerencial não substitui a sociedade civil no processo de formulação de políticas públicas. Ao contrário, costuma estimular maior participação da sociedade civil e outras partes interessadas no processo de tomada de decisões.

d) O modelo gerencial não se baseia na incorporação de forma diferenciada das diretrizes adotadas e o grau de institucionalização dos canais de gestão burocrática. Trata-se de uma mudança fundamental na maneira como a administração pública é conduzida.

e) O modelo gerencial de administração pública não é baseado em um pensamento centralizador e autoritário, nem é permeável aos resquícios da administração patrimonialista. Ele pressupõe a racionalidade na tomada de decisão, mas não uma "racionalidade absoluta" que ignora as circunstâncias contextuais e a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade.